# المحاسبة الإدارية
# في المصـــارف





الأستاذ الدكتور

**خليل "محمد حسن" الشماع**

(جامعة كاليفورنيا - بيركلي ، الولايات المتحدة الامريكية)

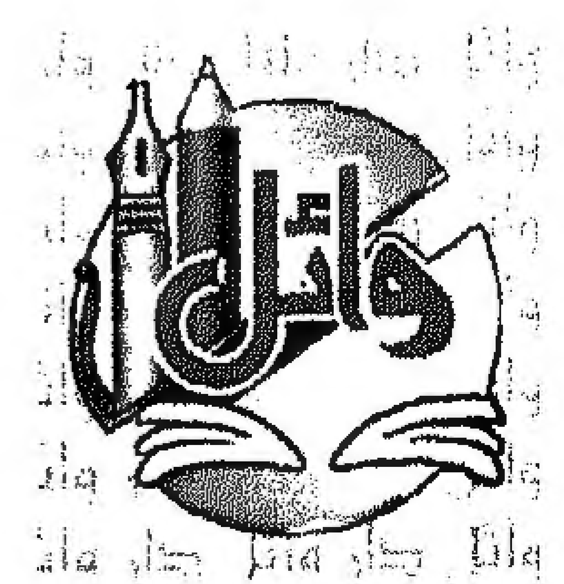
B.B.A, M.B.A, Ph.D, Ph.D & CLBB
LFIBA, DDG, MOIF, (U.K.)


- طبيعة المصرف
- التكاليف والأسعار
- محاسبة المسؤولية
- الموازنات في الإطار الإستراتيجي





الطبعة الأولى
2015


وائل


وائل

# المحاسبة الادارية في المصارف

## طبيعة المصرف، والتكاليف، والاسعار، ومحاسبة المسؤولية، والموازنات في الاطار الاستراتيجي


الاستاذ الدكتور

**خليل "محمد حسن" الشماع**

**B.B.A, M.B.A, Ph.D, Ph.D & CLBB**

(جامعة كاليفورنيا- بيركلي، الولايات المتحدة الامريكية)

**LFIBA, DDG, MOIF, (U.K.)**



دار وائل للنشر

الطبعة الأولى

**2015**

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (2013/10/3657)
الشماع، خليل "محمد حسن"
المحاسبة الإدارية في المصارف: طبيعة المصرف، والتكاليف، والأسعار، ومحاسبة المسؤولية والموازنات في الإطار الإستراتيجي/ خليل "محمد حسن" الشماع.
- عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2013.
(760) ص
ر.إ. : (2013/10/3657)
الواصفات: / البنوك التجارية// المحاسبة// الاقتصاد /
* يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

**********

رقم التصنيف العشري / ديوي : 332.12
ISBN 978-9957-91-135-5 (ردمك)

* المحاسبة الإدارية في المصارف: طبيعة المصرف، والتكاليف، والأسعار، ومحاسبة المسؤولية، والموازنات في الاطار الاستراتيجي.
* الاستاذ الدكتور خليل "محمد حسن" الشماع
* الطبعة الأولى 2015





دار وائل للنشر والتوزيع
* الأردن – عمان – شارع الجمعية العلمية الملكية – مبنى الجامعة الاردنية الاستثماري رقم (2) الطابق الثاني
هاتف : 00962-6 5338410 – فاكس : 00962-6-5331661 - ص. ب (1615 – الجبيهة)
* الأردن – عمان – وسط البلد – مجمع الفحيص التجاري هاتف: 00962-6-4627627
www.darwael.com
E-Mail: Wael@Darwael.Com

# الاهـــداء

الى

زوجتي الحبيبة الحاجة اديبة كاظم حمادي الحلي

ام

الدكتورة سحر

والمهندسة هيام

والصيدلانية نجوى

والمهندس حسين

تقديراً عميقاً للتضحيات التي تحملتها

وانا اواصل جهودي العلمية والمهنية عبر السنين الطوال

# المحتويات

| الموضوع | الصفحة |
| --- | --- |

| الموضوع | الصفحة |
|---|---|

# المقدمــة

يسرني أن اقدم هذا الجهد المتواضع للصناعة المصرفية والمالية العربية، اسهاماً في النهوض بادائها، وتمكينها من اتخاذ قرارات استناداً إلى قاعدة أفضل من المعلومات.

لقد تواصل اعدادي لهذا العطاء منذ عام 1986 ولغاية عام 2013 أي لاكثر من ربع قرن، منذ قيام اتحاد المصارف العربية بنشر ثلاثة دراسات في هذا الاختصاص في كتاب بعنوان **"المحاسبة الادارية في المصارف"**. وقد كانت هناك حصيلة واسعة من التحسين والتطوير، بعضها من التقدم العلمي والمهني دوليا، وبعضها بسبب طرح هذا الموضوع كدورة تدريبية تم تنفيذها عدة مرات في كل سنة في أغلب الدول العربية.

كان طموحي الدائم هو تمكين المصارف العربية من تطبيق نظم المحاسبة الادارية التي نجحت في القطاعات الاقتصادية الاخرى، وبخاصة في الصناعة، سواء اكان ذلك في مجال محاسبة التكاليف، أو الاسعار، أو محاسبة المسؤولية، أو اعداد الموازنات، مع توسيع الافق الزمني ليكون في الاطار الاستراتيجي.

هكذا كان التبويب الذي توصلت إليه، حيث تم تقسيم الموضوع إلى أربعة أبواب، لكل منها عدد من الفصول، حيث أنصب الباب الأول على طبيعة عمل المصرف، والثاني على محاسبة التكاليف، وخصص الفصل الثالث للأسعار، والرابع لمحاسبة المسؤولية والموازنات في الاطار الاستراتيجي. وقد عززت جميع هذه الفصول بأمثلة عملية، ووضعت في نهاية كل فصل من الفصول الأحد عشر مجموعة من التمرينات ودراسة الحالات، وقدمت إلى المسؤول عن التدريب أو التدريس مجموعة الحلول المتكاملة.

جهودي مستمرة لانجاز مجموعة من المجالات المصرفية والمالية الاخرى هدية العمر للصناعة المصرفية والمالية العربية، التي احببتها وعشت فيها لسنين طويلة.

**ومنه تعالى السداد والتوفيق**

**الاستاذ الدكتور**

**خليل "محمد حسن" الشماع**

**2014/1/1**

## الأستاذ الدكتور خليل "محمد حسن" الشماع



- عراقي الجنسية، حصل على درجة البكالوريوس بامتياز عام (1957)، والماجستير عام (1959) بإدارة الأعمال من الجامعة الاميركيه في بيروت، وعلى درجة دكتوراه الفلسفة بإدارة الأعمال من جامعة كليفورنيا في بيركلي عام (1962)، وعلى درجة دكتوراه الفلسفة بإدارة الأعمال من جامعة وردلز في اريزونا عام (1987) في الولايات المتحدة الاميركيه، وعلى شهادة مقرض معتمد بالمصارف التجارية (CLBB) من المعهد الاميركي للمصرفيين المعتمدين (ICB) عام 2001. عمل بجامعة بغداد منذ عام (1962)، برتبة مدرس، ثم استاذ مساعد (1967)، ثم استاذ مشارك (1978) ثم استاذ (1979).
- عمل بمؤسسات عديدة خلال المدة (1962-2013)، منها رئيس دائرة الاحصاء والأبحاث في البنك المركزي العراقي (1964-1965)، ومستشاراً لرئيس المؤسسة الاقتصادية (1965-1966)، ورئيساً لمركز البحوث الاقتصادية والادارية بجامعه بغداد (1966-1967)، وعميدا لكلية الاداره والاقتصاد بجامعه بغداد (1969)، ورئيساً لفرع إدارة الأعمال فيها (1970)، ورئيساً للجنه إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للدوله والقطاع العام في مجلس قيادة الثورة في العراق (1970-1977)، وباحثاً متفرغاً في مركز البحوث الاقتصادية والادارية (1978-1982)، واستاذاً بجامعه البكر للدارسات العسكرية العليا (في كليتي الحرب، والدفاع الوطني) (1986-1988)، واستاذاً بجامعه بغداد (1978-1992)، ونائباً لمدير عام معهد الدراسات المصرفية والمالية في الأردن، (1992-1996)، ثم نائباً لرئيس الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية للشؤون الفنية (1996-2011) ورئيساً بالانابه لها (2008)، وخلال المدة (1992-2011) كان أيضا المدير العام لمركز البحوث المالية والمصرفية ومديراً عاماً لمركز الاستشارات المالية والمصرفية في الاكاديمية العربية، ثم رئيساً لمجلس إدارة مجموعة المستشار والمدرب المهني 2011- لتاريخه.
- شارك في عضوية مجالس ادارة العديد من المؤسسات، منها البنك المركزي العراقي (1956-1992)، وشركة التأمين الوطنية (1965-1992)، وشركة استيراد وتوزيع الادوية والكيماويات، والمصرف التجاري العراقي، ودار الكتب بجامعه بغداد، وكلية الادارة والاقتصاد، بجامعه بغداد، وغيرها الكثير.

- قام بتأسيس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، ودراسة دبلوم مراقبة الحسابات، والدبلوم العالي في المصارف، والدبلوم العالي في التامين ودراسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والإدارية ودراسة الدكتوراه في إدارة الأعمال، بجامعة بغداد، واسهم بتأسيس الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- تخرج على يديه أكثر من (100) الف طالب بالدراسة الجامعية الأولية (البكالوريوس)، واكثر من (1000) طالب في دراسات الدبلوم العالي، والماجستير والدكتوراه، بالإضافة الى إشرافه على حوالي (400) رسالة دبلوم عالي، وماجستير، ودكتوراه، في إدارة الأعمال، والمحاسبة، والمصارف، والأسواق المالية، والاقتصاد، والعلوم العسكرية.
- نشر الكثير من الكتب، منها: إدارة المؤسسات المالية، والإدارة المالية، وإدارة المصارف، ونظرية المنظمة، ومبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، والإدارة العلمية الحديثة في مؤسسات البحث العلمي، وبازل I، وبازل II، وهيكل النظام المصرفي، والمنشأت الصغرى والصغيرة والمتوسطة وغيرها. هذا بالإضافة الى نشر اكثر من (100) بحث، باللغتين العربية، والانجليزية، الى جانب مجلدات "إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للدولة والقطاع العام في العراق"، وهي بحوالي (200) مجلد. وقد اهدى مكتبته الشخصية الى المكتبة المركزية بجامعه بغداد بالجادريه عام 2012.
- عمل مدرباً في اكثر من (50) دوره تدريبيه متخصصة في الائتمان المصرفي، والمنشات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، والقروض المتعثرة، وتحليل اداء العميل، وإدارة المصرف، والمحاسبة الإدارية في المصارف، والاندماجات والاستحواذات، والقروض المشتركة، والأسواق المالية، والإدارة الاستراتيجية، ودراسة الجدوى، وتثمين العقار، وادارة الموجودات/المطلوبات. وقام بتنظيم العديد من المؤتمرات والملتقيات العلمية التي عقدت في عواصم الدول العربية، مع اعداده التوصيات الخاصة بها.
- حصل على الكثير من التقييمات الدولية، من:

(International Biographical Centre, London, (IBC)/ Presidential Seal of Honour, USA, / The First Five Thousands, IBC, U.K. / The First Five Hundred, U.K./ The First Twenty Five, / Man of the Year, ABI, U.S.A./ ABI, Greatest Minds of the 21st Century, / ABI, Outstanding Man of the 21st Century, U.S.A. 2006/ IBC, 1000 Intellectuals of the World وغيرها الكثير

- حصل على الكثير من كتب التقدير من المؤسسات العراقيه والعربيه منها جوائز من: مجلس قيادة الثورة ومجلس التخطيط، ومجلس إدارة البنك المركزي العراقي، ومجلس إدارة شركة التأمين الوطنية، ووزير المالية، ووزير التعليم العالي والبحث العلمي، ورئيس جامعة بغداد، ووزير الدفاع، وعميد كلية الحرب، بجامعة البكر للدراسات العسكرية العليا، ومجلة الدفاع، جامعة البكر للدراسات العسكرية العليا، واتحاد الاقتصادين العراقين، وجمعية المحاسبين والمدققين العراقيين، وغيرها الكثير.

# الباب الأول

## استخدامات ومصادر أموال المصرف وقوائمه المالية والمبادلة بين المخاطرة والعائد في إطار التطورات المصرفية والمالية المعاصرة

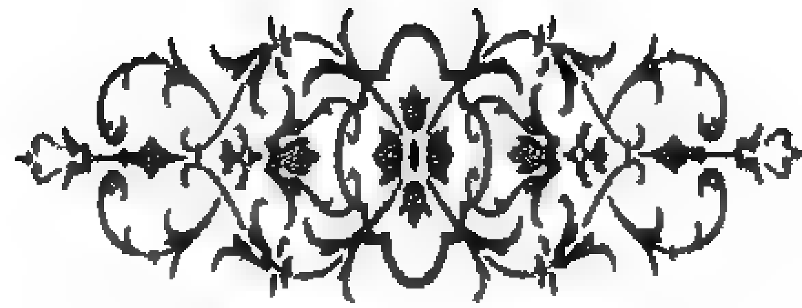
# الفصل الأول

## طبيعة عمل المصرف واستخدامات ومصادر أمواله

القسم الأول: طبيعة عمل المصرف والمنشآت المالية ودورها في الاقتصاد الوطني

القسم الثاني: استخدامات أموال المصرف

القسم الثالث: مصادر أموال المصرف



# الفصل الأول

# طبيعة عمل المصرف واستخدامات ومصادر أمواله

## القسم الأول) طبيعة عمل المصرف والمنشآت المالية ودورها في الاقتصاد الوطني

### أولا: تعريف المصرف ونشأته وطبيعته:

#### أ) تعريف المصرف:

ليس من السهل تعريف "المصرف" (Bank) أو "العمليات المصرفية" بسبب اشتراك بعض المنشآت المالية في أداء العديد من الخدمات التي تؤديها المصارف. فلو اعتبرنا **قبول الودائع** لوحده ما يميّز المصرف عن غيره من المنشآت المالية، فان بعض المصارف القطاعية المتخصصة لا تدخل ضمن تعريف المصرف، كما أن معظم مصارف الاستثمار لا تقبل الودائع. أما إذا اعتبرنا **الإقراض** لوحده أهم وظيفة للمصرف، فان معظم المنشآت المالية الأخرى (شركات التأمين، وشركات الاستثمار، وشركات تمويل المبيعات) تقوم بشكل أو آخر بعمليات الإقراض.

مع ذلك، فانه بالإمكان تعريف "**المصرف**" **التجاري** بأنه "**منشأة مالية وسيطة تقبل الودائع من الجمهور، وتقرض، وتستثمر، وتقدم تشكيلة متنوعة من الخدمات**". اما **المصرف الإسلامي** فيمكن تعريفه على انه "**منشأه مالية تقبل الودائع من الجمهور وتستثمرها وتقدم خدماتها وفقاً للشريعة الإسلامية** ".

يمتاز "المصرف التجاري" عن غيره من المصارف بأنه يقبل الودائع في حسابات جارية قابلة للسحب الفوري بشيكات، حيث تسمى هذه الودائع بـ "الودائع الجارية" او"الودائع تحت الطلب". وقد تشاركه في هذه الخاصية مصارف أخرى، تبعاً للأنظمة المصرفية في الأقطار المختلفة.

كان تعريف المصرف، حتى منتصف السبعينات، واضحا ودقيقا، كما جاء أعلاه، بسبب الفروقات المتفق عليها بين المصرف والمنشآت المالية الوسيطة

(Financial Intermediaries) . ذلك لان المصرف كان يعرض منتجات وخدمات مالية لا تعرضها المنشآت المذكورة. غير أن التمايز الدقيق في المنتجات والخدمات لم يعد قائما، بل أصبح ضبابيا، مما جعل من تعريف المصرف مهمة غير يسيرة.

لقد كان التمييز بين المصرف والمنشآت المالية الأخرى يقوم على ركنين أساسين هما: **قبول الودائع** (Deposits)، **والإقراض** (Lending). وكان المصرف التجاري يتميز عن المصارف الأخرى (المتخصصة) بقبول الودائع الجارية (تحت الطلب) وتقديم القروض. فالمصارف التجارية كانت الوحيدة المجازة أو المخولة بفتح الحسابات الجارية الخاضعة للسحب بشيكات من قبل المودعين. كما أن المصارف التجارية كانت الوحيدة التي تقدم القروض لعملائها.

على الرغم من أن تعريف المصرف (أعلاه)، وبوجه خاص المصرف التجاري، ما زال قائماء فان هذا التعريف صار يغطي بعض عمليات المنشآت المالية كذلك. أي أن المصارف لم تعد تحتكر عرض هذه المنتجات والخدمات. **فقبول الودائع والإقراض** هما من بين عمليات المنشآت المالية الأخرى مثل جمعيات الادخار والقروض (Savings and Loan Associations, SLA's) و"مصارف الادخار" (Savings Banks). كما أن المنشآت الاستثمارية قد أخذت تقدم تشكيلة من الخدمات المالية، مثل قبول المدخرات والإقراض، والسمسرة في الأوراق المالية، والوساطة العقارية، والتأمين، وإدارة الفوائض النقدية لصالح الغير. ثم أن "الصناديق الاستثمارية او المشتركة" (Mutual or Investment Funds)، العاملة في السوق النقدي (Money Market)، قد فتحت حسابات استثمارية لعملائها قابلة للسحب. وهي تقوم، بشكل غير مباشر، بتقديم القروض من خلال شرائها للأوراق التجارية التي تصدرها الشركات المساهمة الكبيرة في السوق المفتوح. هذا إلى جانب الصناديق المشتركة التي تعمل في السوق المالي، وتستثمر أموالها في الأوراق المالية (الأسهم، والسندات، والأوراق المالية الجديدة).

هكذا لم يعد التمايز بين المصارف (وبخاصة المصارف التجارية)، وغيرها من المنشآت المالية الوسيطة، واضحا، إذا ما نظر إليه من حيث مجموعة المنتجات والخدمات المعروضة. فالقطاع المالي قد تطور في الآونة الأخيرة بحيث صارت المصارف

و"المنشآت المالية غير المصرفية" تتنافس على تشكيلة متنوعة من الخدمات تشتمل، من بين ما تشتمل، على قبول الودائع، وتقديم القروض للعملاء في أسواق مستهدفة من قبلها، ولم يبق من بين الفروقات بين المصارف وغيرها من المنشآت المالية غير المصرفية، من حيث تقديم المنتجات والخدمات المعروضة، سوى درجة توجهها نحو تقديم أي من هذه الخدمات، قياسا بغيرها. وتبقى المصارف التجارية تركز عملياتها للحصول على الأموال من المودعين واستخدامها في القروض او صيغ التمويل الإسلامي (للشركات، والمستهلكين، وللحكومية، وللمصارف الأخرى، والمنشآت المالية). هذا في حين ان المنشآت المالية الوسيطة، مثل منشآت الوساطة المالية، لا تجعل من هذه المنتجات تخصصها الرئيس. كما أن مؤسسات التوفير (Institutions Thrift ) تقدم قروضها، ضمن سقوف محددة، للأغراض العقارية والاستهلاكية، والتجارية.

**ب) النشأة التاريخية للمصرف:**

إذا القينا نظرة سريعة على نشوء المصارف من الناحية التاريخية لوجدنا أن خدماتها تنحدر من ثلاثة مصادر رئيسة هي "**التاجر**" و"**المقرض**" (أو المرابي) و"**الصائغ**".
فقد كان **التاجر** يصدر، قبل نشوء المصارف، حوالات تقبل لدى الغير وتدفع لصالح طرف ثالث، وذلك على أساس سمعته ومركزه المالي. تعتبر هذه الحوالات أهم مصدر تطورت منه تدريجيا الشيكات (الصكوك) المستخدمة في يومنا هذا. وقد كانت بابل في العراق (بلاد الرافدين) السباقة في نشوء هذه الجذور المصرفية.
أما **المقرض** (أو المرابي أي المقرض بفوائد عالية) فقد كان يعمل على أساس رأسماله ومدخرات الغير المودعة لديه (لغرض استخدامها). وكان يقرض هذه الأموال للمحتاجين لقاء فوائد مرتفعة. وكان يستفيد من الفرق بين أسعار الفائدة التي يدفعها علي الودائع لديه وبين ما يفرضه من أسعار على المقترضين، وذلك مقابل المخاطر الائتمانية التي يتحملها في عمليات الإقراض. لقد كان المقرض أو المرابي بهذا المعنى مصرفا صغيرا، وكان أيضا بابلي (عراقي) النشأة.

ثمة مصدر ثالث لنشأة المصرف هو **الصائغ** الذي كان يقبل ودائع الذهب والفضة لديه لقاء إيصال يحدد بموجبه بما تم إيداعه. وكانت هذه الإيصالات تستعمل في البداية لغرض سحب الذهب والفضة من قبل المودعين وحسب مشيئتهم. وقد أخذت هذه الإيصالات تستخدم بصورة تدريجية في التداول عوضا عن استعمال العملة في سداد الديون. ثم استعيض عنها بأوامر يصدرها المودعون إلى الصائغ لدفع ودائعهم (الذهب والفضة) لشخص ثالث. وكان هذا هو مولد الشيك (الصك كلمة عربية).

وما زال **المصرف** ليومنا هذا متأثرا بالوظائف التاريخية التي كان يؤديها **التاجر والمقرض والصائغ**. فالمصارف التجارية في دول كثيرة تهتم بتمويل المعاملات التجارية لآجال قصيرة. وكانت المصارف التجارية التي تسير على نهج المدرسة الإنجليزية للمصارف أكثر من غيرها تخصصا في تمويل التجارة الداخلية والخارجية لآجال قصيرة. غير أن ذلك ليس طابعا دوليا، إذ أن المصارف التجارية في دول أخرى تتعدى هذا الإطار إلى القروض الأطول أجلا ولقطاعات اقتصادية متعددة، في إطار التوجه نحو عمليات " المصارف الشاملة". كما أبدلت المصارف التجارية ذاتها باستخدام أموالها واتجهت إلى إطالة آجالها. تقوم بقية أنواع المصارف، بشكل أو بآخر، باستلام الودائع من الغير واستخدامها في القروض والاستثمارات بأساليب مختلفة ولآجال متفاوتة.

**جـ) طبيعة التزامات المصرف:**

الطابع الغالب على المصارف هو قبولها الأموال من الغير، أما على شكل ودائع أو من خلال الاقتراض او الحصول على الأموال من الغير، بعائد، لاستخدامها في قروضها واستثماراتها (او في استثماراتها الإسلامية). وتتفاوت طبيعة وآجال مصادر أموال المصرف، من تلك القابلة للسحب الفوري إلى تلك التي لا تستحق إلا بعد مدة وبحسب شروط معينة.

والمصارف التجارية أكثر أنواع المصارف مخاطرة في عملياتها، مما يجعلها متحفظة في أدائها. ذلك لان هذه المصارف تتحمل أكثر من غيرها مسؤوليات مالية جسيمة. فهي ملزمة على دفع جزء مهم من مطلوباتها نقدا أو "حين الطلب" وبدون سابق إشعار.

وعلى الرغم من أن المصارف التجارية لا تواجه هذا الالتزام بصورته الحادة (أي سحب الودائع مرة واحدة وبنفس الوقت) فإنها مضطرة لتخطيط استخدامات الأموال تبعا لما تتوقعه من تقلبات في ودائعها ومسحوبات العملاء منها. كما تمتاز المصارف التجارية على غيرها من المصارف باعتمادها على رؤوس أموال قليلة، قياسا بمجموع الأموال التي تتعامل بها. وهي تعمل، ضمن حدود ضيقة من الأرباح، قياسا بالخسائر المحتملة. وكمنشآت أعمال، فإن المصارف التجارية تسعى للحصول على الربح عن طريق عمليات الإقراض، والاستثمار (او الاستثمار الإسلامي)، وتقديم الخدمات المتنوعة المحلية والدولية على الرغم ما يترتب عليها من مخاطر. بعبارة أخرى، فهي تواجه (أكثر من غيرها من المصارف) **التناقض الواضح بين الربحية والمخاطرة، أو بين الربحية والسيولة.**

كما أن المصارف الأخرى، غير التجارية (او المتخصصة)، قد لا تواجه متطلبات السيولة بنفس الدرجة من الحدة التي تواجهها المصارف التجارية، خاصة وأن جزءا مهما من مصادر أموالها لا يأخذ شكل ودائع قابلة للسحب الفوري. فهذه المصارف تستخدم أموالها في قروض واستثمارات متوسطة أو طويلة الأجل. لذلك فهي تعتمد، أساساً، في تمويل عملياتها على المصادر طويلة الأجل، وبذلك تتفادى الخضوع لمتطلبات السحب الفوري للودائع، لتنسجم مصادر أموالها مع طبيعة استخداماتها.

## ثانياً) المنتجات والخدمات التي تقدمها المصارف:

تقدم المصارف حزماً متنوعة ومتزايدة من المنتجات والخدمات المصرفية والمالية، يمكن عرضها كما يأتي:

### أ) قبول الودائع وتقديم الخدمات المرتبطة بها

تقدم المصارف أنواعا من المنتجات والخدمات مرتبطة بنشاط الودائع تتضمن ما يأتي:

**1) الودائع تحت الطلب (Demand Deposits) أو الجارية (Current Deposits):**

تعتبر الودائع تحت الطلب (الجارية) من أقدم الخدمات التي تقدمها المصارف لعملائها، وهي ودائع يخضع السحب عليها لأوامر المودع، سواء من خلال الشبكات،

او البطاقات وأجهزة الصراف الآلي (ATM's). وتقدم المصارف العديد من الحوافز والمشجعات للمودعين، وتدفع على بعض الودائع الجارية الكبيرة نسبا منخفضة من الفوائد. اما في المصارف الإسلامية فهي تعتبر "ودائع للحفظ" ولا تدفع عليها الأرباح.

**2) الودائع الادخارية شاملة ودائع التوفير ولآجال مربوطة (Saving and Time Deposits):**

تقبل المصارف الودائع الادخارية، سواء أكانت ودائع التوفير للقطاع العائلي وغيرها، او الودائع المربوطة لآجال متنوعة، قابلة للتجديد، بحسب الاتفاق مع المودعين على الفوائد المدفوعة عليها، والحوافز والمشجعات الاخرى. وفي المصارف الإسلامية، تأخذ هذه الودائع شكل ودائع الاستثمار متنوعة الشروط.

**3) شهادات الإيداع (Certificates of Deposit, CD's):**

أخذت المصارف تصدر هذه الشهادات منذ عام 1961، وقد تطورت عبر الوقت من حيث المبلغ، والعملة، والمدة، والتداول، والعائد، والمشجعات والخدمات الأخرى المصاحبة لها. وتقوم المصارف الإسلامية بإصدار شهادات الإيداع والصكوك الإسلامية، التي تحقق الأرباح للمودعين.

**ب) منح القروض لمنشآت الاعمال والمستهلكين**

**1) منح القروض لمنشآت الأعمال:**

دأبت المصارف على خصم الأوراق التجارية لعملائها لإتاحة السيولة المطلوبة قبل استحقاق آجال الأوراق. كما تمنح القروض المتنوعة لمنشآت الأعمال، مثل "الجاري – مدين"، والقروض المباشرة لأغراض متنوعة.

**2) القروض المشتركة (Syndicated Loans):**

وهي قروض يجتمع عدد من المصارف بمنحها لمؤسسة واحدة (او لأجهزة الدولة)، ويتولى احد المصارف قيادة العملية، الى جانب تعاون العديد من المصارف والوكلاء والمؤسسات الأخرى في اعداد وتنفيذ الترتيبات المطلوبة لادارة القرض منذ منحه حتى تحصيله.

**3) منح القروض للمستهلكين:**

تقدم المصارف القروض للمستهلكين ذات النهاية المغلقة (وحيدة الغرض)، والقروض مفتوحة النهاية مثل البطاقات الائتمانية، والقروض غير المباشرة الممنوحة للتجار لتمويل مشتريات المستهلكين من السلع والخدمات.

**4) منح القروض للحكومة ومؤسساتها وأجهزتها:**

تقوم المصارف بتقديم القروض الى الحكومة، لتمويل المصروفات الجارية والنفقات الاستثمارية للحكومة، الى جانب منح القروض للحكومة المحلية والبلدية ومؤسسات القطاع العام.

**5) قروض رأس المال المبادر والمنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة:**

تتضمن تقديم القروض لتمويل تأسيس وتوسيع للمنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة لمختلف الآجال، مع ان هناك مخاطر إضافية، عند منح هذه القروض.

**ج) الاستثمارات:**

تنقسم الاستثمارات التي تستخدم الأموال فيها الى نوعين هما:

**1) الاستثمارات قصيرة الاجل:**

هي استثمارات لا تتجاوز آجالها السنة الواحدة، حيث تستخدم في الغالب كاحتياجات ثانوية، لتعزيز سيولة المصارف، كخط ثانٍ لحماية قدرتها على مواجهة المسحوبات، الى جانب تحقيق العائد المناسب منها، ولو انه اقل عادة من العائد من الاستثمارات الأطول اجلاً. من الأمثلة على هذه الاستثمارات قصيرة الاجل "اذون الخزينة"، والصكوك الإسلامية قصيرة الاجل.

**2) الاستثمارات متوسطة وطويلة الاجل:**

هي استثمارات على نوعين في المصارف التجارية: أدوات الدين (مثل السندات) وأدوات حقوق الملكية( الأسهم)، حيث يستخدم المصرف أمواله لتحقيق العائد المتناسب مع مخاطر الاستثمار. اما في المصارف الإسلامية فتتضمن مثلاً الصكوك الاطول اجلاً، والأسهم في الشركات الإسلامية.

د) الحزم المتنوعة من المنتجات والخدمات:

تقدم المصارف الحزم المتنوعة من المنتجات والخدمات، ومن ذلك:

1) تبديل العملات:

اعتادت المصارف على تقديم خدمات تبديل العملات، حيث تشتري وتبيع العملات المختلفة، عندما تقوم ببيع عملة مقابل عملة أخرى وتحقق الرسوم، وذلك لتغطية عمليات التجارة والمدفوعات الدولية واحتياجات المواطنين والسواح.

2) الصناديق الامينة (Safekeeping of Valuables):

تقدم المصارف خدمات الصناديق الأمينة لحفظ المستندات، والأوراق لحمايتها من المخاطر.

3) خدمات الامانة (Trust):

تدير المصارف الشؤون المالية لعملائها، وممتلكاتهم، سواء منشآت الأعمال أو الأفراد، حيث تسمى إدارتها بـ "خدمات الامانة". من بين هذه الخدمات تنفيذ وصية الأفراد، وإدارة التركات للمتوفى منهم، وإدارة العقارات لصالح الغير، وخدمة الأوراق المالية (توزيع الأرباح على المساهمين والفوائد على السندات)، وبرامج التقاعد، حيث تعمل المصارف وكلاءً لعملائها.

4) إدارة النقدية (Cash Management):

يقوم المصرف بإدارة عمليات قبض النقدية ومعالجتها، وتحصيلها وسدادها واستثمار الفوائض منها لآجال قصيرة، عند الحاجة لها، وهي خدمة تقدم لمنشآت الأعمال.

5) الإجارة (Leasing):

تقدم المصارف خدمة شراء المعدات وإيجارها (اجارة تشغيلية وتمويلية) لمن يتولى استخدامها مقابل العوائد.

6) الاستشارة المالية (Financial Advice):

من بين هذه الخدمات التخطيط المالي والاستثماري للعميل، وفرص التسويق محلياً ودولياً، وإدارة الشؤون الضريبية، وتقديم الخدمات الاخرى المحلية والدولية.

**7) بيع وثائق التأمين (Bankassurance) :**

تقوم المصارف ببيع وثائق (بوالص) التأمين مثل وثائق التأمين على الحياة، ووثائق التأمين البحري على التجارة الدولية، وغيرها مقابل رسوم.

**8) إدارة الصناديق الاستثمارية المشتركة:**

تقوم المصارف بتقديم خدمة الصناديق الاستثمارية المشتركة، سواء أكانت إدارتها لصالح الغير او الاشتراك في تمويلها، وسواء أكانت الصناديق مغلقة او مفتوحة النهاية، مع تحديد مكونات استثماراتها، وآجالها، والعملات، والعوائد المتحققة منها.

**9) خدمات التحوط من المخاطر:**

هنا تقوم المصارف بالتداول بالمشتقات (مشتقات كل من: سعر الفائدة، وسعر الصرف، والائتمان) وتلعب أدوارا عديدة، حسب نوع الخدمة المقدمة، مقابل رسوم.

**ثالثاً) أنواع المنشآت المالية:**

إدارة المصارف هي جزء من إدارة المنشآت (والمؤسسات) المالية، والأخيرة هي مجموع من منشآت الأعمال العاملة في الاقتصاد الوطني. وتترابط المنشآت المالية مع بقية منشآت الأعمال ومع الجمهور المتعامل ومع دوائر الدولة والقطاع الأجنبي ترابطا وثيقا.

تؤلف المنشآت المالية (وبضمنها المصارف)، بمجموعها، واحدا من القطاعات الاقتصادية المهمة. فالاقتصاد الوطني يضم قطاعات متعددة (كالزراعة، والتعدين، والصناعة، والتجارة، والمال، والنقل، والاتصالات، والتشييد، والإسكان، والخدمات). ويضم كل قطاع من هذه القطاعات مجموعة يتفاوت عددها من منشآت الأعمال. ودراسة إدارة المنشآت المالية هي جزء من " المدخل القطاعي " لدراسة إدارة الأعمال.

تضم المنشات المالية، بدورها، أكثر من مجموعة فرعية واحدة، وهي تتفاوت كذلك من قطر لآخر، ومن وقت لآخر، وتتأثر بالنظام الاقتصادي السائد في كل قطر.

أهم المجموعات الفرعية من المنشآت (والمؤسسات) المالية هي ما يأتي:

أ) **المصارف المركزية والمؤسسات المالية الاخرى:** بالإضافة إلى المنشآت المالية التي تهدف لتحقيق الربح، أو الربح والصالح العام معاً، فإن هناك مؤسسات مالية أخرى لا تدخل ضمن مفهوم منشآت الأعمال. فالمصرف المركزي لا يهدف لتحقيق الربح، إنما يتولى إصدار العملة، والرقابة على الائتمان والتحويل الخارجي (النقد الأجنبي)، وتوجيه النشاط الاقتصادي بواسطة السياسة النقدية والائتمانية، التي هي جزء من سياسة الدولة. كما يضطلع بالعمليات المصرفية لاجهزة الدولة والمصارف الأخرى، إذ أنه لا يتعامل مباشرة مع الأفراد أو مع منشآت الأعمال. وبالرغم من أنه يحقق أرباحا لقاء العمليات المصرفية هذه ومن عوائد استثمار غطاء العملة، فإنه لا يهدف أساسا لتحقيق الربح، إنما يتحقق ذلك عرضاً من عملياته كمصرف مركزي.

ب) **المصارف التجارية:** هي منشآت مالية تقبل الودائع من الغير وتجهز منشآت الأعمال الأخرى والقطاع العائلي ودوائر الدولة والقطاع الأجنبي بالأموال على شكل قروض واستثمارات، وغيرها من المنتجات الخدمات، كما ورد أعلاه.

جـ) **المصارف الإسلامية:** هي منشآت مالية تقبل الوداع من الغير وتجهّز منشآت الأعمال الأخرى والقطاع العائلي والقطاع الأجنبي بالأموال وتقدم خدماتها وفق الشريعة الإسلامية.

د) **المصارف المتخصصة:** وهي منشآت مالية تختص بتمويل منشآت قطاع اقتصادي معين أو أكثر، لآجال متوسطة أو طويلة، على شكل قروض أو استثمارات، بينما تشمل مصادر أموالها على رؤوس الأموال الممتلكة (حقوق الملكية)، والإقتراض من الغير لآجال متوسطة وطويلة، والودائع المربوطة، ودائع التوفير.

هـ) **منشآت التوفير:** هي منشآت مالية تتولى تجميع المدخرات الفردية، (وبالتالي خدمة الفرد المدخر أساسا) من الجمهور ككل، على شكل ودائع مختلفة المواصفات (مع التركيز على الودائع غير الخاضعة للسحب الفوري). تقوم هذه المنشآت بتوجيه أموالها نحو القروض قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل للجمهور ككل (بما في ذلك المصارف الأخرى والدولة)، أو نحو الاستثمارات المختلفة، مثال ذلك مصارف الادخار أو

مصارف التوفير، واتحادات الائتمان (Credit Unions)، وجمعيات الادخار والتسليف (Savings and Loan Associations, SLA's).

و) **الصناديق المشتركة:** هي منشآت تجمع الأموال من الغير من مصادر مختلفة، وتستخدمها في مجالات متنوعة. قد تكون الصناديق مغلقة أو مفتوحة النهاية (مفتوحة بدون سقوف للمشاركة فيها). كما قد تكون قائمة بذاتها أو مملوكة من قبل المصارف والمنشآت المالية والشركات. أما استخدام أموالها فقد يكون في الأدوات المالية (الأسهم، أو السندات، أو الاثنين)، او العملات الأجنبية، او العقارات... الخ.

ز) **مصارف ومنشآت الاستثمار:** هي منشآت تتولى أساسا خدمة المستثمر حيث تقوم باستثمار أموالها في الأوراق المالية (الأسهم والسندات) والممتلكات المختلفة بما فيها العقار التجاري او لصالحها او لصالح المستثمرين. من بين هذه المنشآت شركات التأمين على الحياة في أدائها للجانب الاستثماري من أنشطتها، ومصارف الاستثمار التي تتولى تسويق الأسهم والسندات لصالح مصدريها، أو الاحتفاظ بهذه الأوراق المالية لمدة على حسابها، وشركات الاستثمار، المتخصصة في نشاط او مجموعة أنشطة.

ح) **شركات التأمين ضد الحوادث (أو التأمينات العامة) وإعادة التأمين:** وهي منشآت تختص بالتأمين ضد المخاطر (الحريق، حوادث السيارات، السرقة، الهندسي، البحري... الخ) عن طريق الحصول على أقساط التأمين من المؤمن عليهم وتغطيتهم تجاه مخاطر معينة، وذلك بدفع التعويضات لهم عند تحقق الخسائر بالفعل، من مجمّع الأموال المتراكم لديها من تحصيل أقساط التأمين، مع ملاحظة اوجه الاختلاف بين التأمين التجاري والتكافل.

ط) **أسواق راس المال والأسواق النقدية:** يتم في أسواق راس المال طرح وتداول الأوراق المالية (الأسهم والسندات)، والأوراق المالية الأخرى. وهي أسواق متنوعة من حيث كونها اسواقاً أولية، وثانوية، وأسواقاً للطرح الخاص (Private, Placement)، وكونها أسواقاً نظامية وموازية وغير ذلك من أنواع. اما الأسواق النقدية فهي التي يتم فيها عرض الأموال والطلب عليها لآجال قصيرة.

ي) **منشآت الوساطة المالية وامناء الاستثمار:** تشتمل على الوسطاء الماليين وأمناء الاستثمار في الأسواق المالية ( او أسواق راس المال) أو بـ "البورصات". والأسواق المالية هي أسواق يتم فيها بيع وشراء الأسهم والسندات وتعمل فيها مجموعة كبيرة من الوسطاء أو صانعي السوق الذين يسهلون الاتصال بين البائعين والمشترين. ويتم تمويل عمليات الوساطة المالية عن طريق رؤوس الأموال الممتلكة والقروض من المصارف وغيرها لآجال مختلفة تتناسب ومدة الاحتفاظ بهذه الأوراق المالية من قبل الوسيط المالي بانتظار بيعها مرة أخرى.

ك) **المؤسسات المالية والدولية:** تتكون من مؤسسات تتعدى عملياتها حدود القطر الواحد، فهي تعمل أما على صعيد إقليمي يغطي مجموعة أقطار او على صعيد دولي يخدم كل دول العالم المتعاملة معها. تتولى هذه المنشآت تجميع الادخارات من هذه الأقطار والمنشآت الأخرى وتوجيهها نحو الفرص الاقتصادية في مختلف الأقطار.

ل) **المؤسسات المالية الأخرى:**

1) **صناديق التقاعد (المعاشات)، وصناديق الضمان الاجتماعي:** تجمع أموالها من العاملين، وأرباب العمل، والدولة، وتدفع الرواتب التقاعدية والتعويضات للغير، وتعتمد على نظريات الاحتمال والعلم الاكتوراي(جداول الحياة) في تنفيذ عملياتها.

2) **وزارة المالية:** التي تتولى إدارة الإيرادات العامة، والنفقات العامة، وإدارة الدين العام، وصياغة وتنفيذ السياسة المالية، بدون أن تستهدف الربح في عملياتها.

3) **المؤسسات المالية والنقدية الاقليمية والدولية:** وهي تعمل على الصعيد العربي مثل الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، وصندوق النقد العربي، وشركة الاستثمارات البترولية.... الخ. ومؤسسات دولية مثل البنك الدولي، ومؤسسة التمويل الدولية، وهيئة التنمية الدولية، وصندوق النقد الدولي، وغيرها.

**رابعاً) دور المنشآت والمؤسسات المالية في الاقتصاد الوطني:**

تؤدي المنشآت والمؤسسات المالية أدوارا مهمة في الاقتصاد الوطني. فهي كمنشآت وسيطة بين مالكي الأموال ومستخدميها، تؤدي ثلاثة أدوار رئيسة: فهي لازمة للتبادل، ولتوجيه الادخار نحو الاستثمار، وفي أداء عمليات التأمين.

أ) **التبادل:** يقوم الاقتصاد الوطني الحديث على أساس تقسيم العمل بسبب اتساع مجموعات السلع والخدمات المتبادلة، والتعقيد المتزايد في العمليات الإنتاجية، والتطور المتواصل في نوعيتها. يستدعي تقسيم العمل (أو التخصص) تبادل السلع والخدمات المتنوعة وإيصالها إلى المستهلك النهائي. وتقوم المنشآت المالية بدور حيوي في تسهيل عملية التبادل بما توفره من أساليب وأدوات تؤدي إلى تبسيطه وتسريعه، مثال ذلك استعمال الشيكات بدل العملة في سداد المدفوعات.

ب) **توجيه الأموال نحو الاستثمار:** صارت المنشآت المالية أجهزة مهمة في توجيه الادخار نحو الاستثمار. فمن المعروف أن تراكم رأس المالي المادي (كالمعدات والمكائن والمباني.... الخ) والبشري (كالتربية والتدريب) لا يتم إلا نتيجة للادخار. يمكن أن يكون الادخار فردياً (وذلك على شكل فائض بين دخل الفرد واستهلاكه، أو بواسطة منشآت الأعمال (متمثلا بالأرباح المحتجزة أو المتراكمة) أو لدى الدولة (يتحقق من فائض في الموازنة) أو الفوائض في ا لقطاع الأجنبي. ففي الاقتصاد المعاصر، القائم على أساس الإنتاج والتوزيع الواسعين، تتطلب عمليات الاستثمار الكبير منشآت مالية وسيطة تتولى تعبئة المدخرات وتوجيهها بشكل منسق نحو الاستثمار.

جـ) **التأمين:** أما الوظيفة الثالثة للمنشآت المالية فهي التأمين ضد الحوادث. والتأمين وسيلة لتفادي المخاطر. ذلك لان مجموع الحوادث في مجال معين قابل للتنبؤ على أساس نظرية الاحتمال. وعليه فمن الممكن تجميع المخاطر التي يتعرض لها الأفراد ومنشآت الأعمال وتغطية تكلفتها بالتعويضات عند تحقق الحوادث بالفعل، حماية للفرد أو المنشآت أو الأجهزة الحكومية. يساعد تفادي المخاطر القابلة للتأمين على بقاء العائلات ومنشآت الأعمال وأجهزة الدولة بمنأى عن المخاطر. يتطلب التأمين تجميع احتياطيات

مالية كافية لتسديد تكلفة الخسائر التي يتعرض لها بعض حملة وثائق التأمين (أي المؤمن عليهم).

**خامساً) حجم المصرف (Bank Size):**

هناك مقاييس عديدة لتحديد حجم المصرف الواحد ومقارنته بأحجام المصارف الأخرى. من أهم هذه المقاييس "**مجموع الموجودات**" (Total Assets) و"**مجموع الودائع**" (Total Deposits)، وحقوق الملكية (Equity)، **وعدد الأفراد العاملين** فيه، **وعدد الفروع** وغير ذلك. ويتصدر "**مجموع الموجودات**" هذه المقاييس، باعتباره أهمها لأنه يمثل مجموع الأموال التي هي بحوزة المصرف ويتولى استخدامها. يلي هذا المقياس في الأهمية "**مجموع الودائع**"، لأن معظم الموجودات، وبخاصة في المصارف التجارية، يتم تمويلها بالودائع. وقد تزايد اهتمام الأوساط الدولية اعتبارا من نهاية الثمانينات **بحقوق ملكية** المصرف (**رأس المال**) في اعقاب مقررات لجنة بازل حول الكفاية المصرفية (أو متانة رأس المال)، وربط الموجودات المرجحة بالمخاطرة بحقوق ملكية المصرف، كما سيشار لذلك لاحقا. هذا الى جانب أهمية عدد الأفراد العاملين (**حجم الموارد البشرية**) العاملة في المصرف، و**عدد الفروع** المصرفية.

**القسم الثاني: استخدامات أموال المصرف في إطار مجمع الأموال**

يمكن تصوير المصرف، في حالة الحركة (أو الديناميكية)، على أنه **مجمعٌ للأموال**، يتحرك باستمرار، من خلال دخول الأموال إليه وخروجها منه. إذ تدخل له الأموال المتنوعة (الودائع الجديدة، أو زيادة حجم الودائع القائمة حاليا، أو الحصول على مصادر التمويل في الأسواق النقدية والمالية المفتوحة) التي تتولى إدارة المصرف استخدامها في الموجودات المربحة، مما يؤدي إلى الإسهام في تحقيق الأرباح. بالمقابل، فإن قيام المودعين بتخفيض حجم ودائعهم (من خلال سحبها) يدفع إدارة المصرف إلى البحث عن مصادر التمويل الاخرى لغرض تغطية هذه المسحوبات. فإذا كانت لدى المصرف نقدية فائضة، فإن إدارته تستطيع تغطية تلك المسحوبات باستخدام تلك النقدية، بدون الحاجة إلى تعديلات

أخرى. غير أنه إذا لم تكون لديه نقدية فائضة، فإن عليه أن يحصل على الأموال، أما بتصفية بعض فقرات موجوداته، أو من خلال الإقتراض من مصادر أخرى.

تتضمن عملية **إدارة الأموال** (Funds Management) في المصرف إدارة هذا المجمع الذي يتسم بالتغيّر المتواصل، مع استهداف تعظيم العائد وتدنية تعرّض المصرف (وبالتالي المالكين) للمخاطرة. لا بد أن تكون هناك درجة كافية من المرونة لمواجهة التدفقات النقدية الداخلة إلى المصرف والخارجة منه.

يمكن تقسيم إدارة مجمع الأموال في المصرف إلى مجموعتين من الأنشطة هما: **أنشطة استخدام الأموال** (Funds - Using Functions)، **وأنشطة تجهيز الأموال** (Funds - Providing Functions).

ويعتبر التوفيق (أو حل التناقض) بين **السيولة والربحية** هو من بين المشكلات الرئيسة في إدارة هذا المجمع. يمكن إيضاح طبيعة هذا التناقض، بأبسط صوره، عند المقارنة بين الاحتفاظ بالنقدية في الصندوق واستخدامها المربح، بشكل أو بآخر. فالنقدية، كما نعلم، هي السائل المطلق الذي تقارن به سيولة بقية الموجودات. كما أن سيولة أي موجود هي قدرته للتحوّل إلى نقدية بسرعة، وبدون خسارة قياساً بتكلفة الشراء أو الاحتفاظ. أما سيولة المصرف فهي قدرته على تحويل أجزاء متعاقبة من موجوداته إلى نقدية "بسرعة" "وبدون خسارة قياساً بتكلفة الشراء أو الاحتفاظ "، وذلك للوفاء بالتزاماته المستحقة. كل استخدام آخر للنقدية يبتعد بها عن السيولة المطلقة لدرجة ما. اذ تمتاز بعض أنواع الاستخدام بكونها قريبة من النقدية جداً، بحيث يمكن تحويلها للنقدية بسرعة وبدون تحقيق الخسارة (أو مع خسارة طفيفة). غير أن مثل هذا الاستخدام يتطلب التضحية بجزء من ربح المصرف. هناك أشكال أخرى من الاستخدام تبتعد عن السيولة كثيرا وتتضمن مخاطرة أعلى خلال أجل الاستخدام، وبخاصة عند تحصيله قبل استحقاقه. غير أنه مقابل هذه المخاطرة، يحقق هذا النوع الثاني من الاستخدام عوائداً أعلى للمصرف. عند حل التناقض بين سيولة المصرف وربحيته، يجب أن يكون هامش الخطأ **نحو السيولة، وليس عنها نحو الربحية**.

يمكن تبويب أنشطة استخدام الأموال (Funds-Using Functions) في المصرف في ست أولويات أساسية هي: **الاحتياطيات الأولية، والاحتياطيات الثانوية، والقروض، والاستثمارات، والموجودات الثابتة، والموجودات الأخرى، والفقرات خارج الميزانية العمومية**. (أو الفقرات التي لها مقابل إن لم يكن قد تمت إعادة تبويبها، بموجب مقررات لجنة بازل، ضمن المجموعات الخمس من الأولويات أعلاه). وتجمع القروض والاستثمارات سوية في المصرف الإسلامي تحت عنوان **"صيغ الاستثمار الإسلامي "**.

**1) النقدية في الصندوق (Vault Cash):**

هي العملة الورقية والمعدنية التي يحتفظ بها المصرف (وفروعه) في صناديقه (خزائنه)، لغرض مواجهة متطلبات السحب اليومي من الودائع، ولو أن الاحتفاظ بمبالغ أكثر من المطلوب يعني التضحية بفرص الربحية. قد يسمح المصرف المركزي، في بعض الدول، ببقاء جزء من الإحتياطي القانوني النقدي في صناديق المصرف نفسه.

**2) الإحتياطي القانوني النقدي (Legal Cash Reserve):**

هو النسبة التي يحددها المصرف المركزي، إلى مجموع الودائع المعرّفة بالقانون، أو بحسب شرائح محددة من هذه الودائع، ويشترط الاحتفاظ بهذا **الاحتياطي لديه نقداً**. قد تكون النسبة، مثلاً (10-15%). تقع ضمن ذلك مبالغ "الإحتياطي القانوني غير النقدي" (على شكل جزء من الاحتياطيات الأولية، وجزءٍ من الاحتياطيات الثانوية، إذا سمح بذلك المصرف المركزي). ذلك لان نسبة الإحتياطي القانوني في بعض الدول تضم جزئين، احدهما احتياطي اولي والثاني احتياطي ثانوي. تميز المصارف المركزية، في الدول الصناعية المتقدمة وبعض الدول النامية، بين الودائع الجارية (تحت الطلب) والودائع الإدخارية المتنوعة (التوفير، لأجل/ المربوطة، شهادات الإيداع) عند فرض نسب الإحتياطي القانوني، إذ تكون النسبة المفروضة أعلى على الودائع الجارية (تحت الطلب) لأنها الأكثر عرضة للسحب، وتتناقص النسبة بتناقص احتمالات السحب. كما قد يتم التمييز بين الودائع جغرافياً، أي بحسب القرب أو البعد من الأسواق النقدية، حيث تقل النسبة على المصارف العاملة في مراكز الأسواق النقدية. من جهة أخرى، تفرض المصارف المركزية المعاصرة نسب الاحتياطي القانوني، بحسب المتوسط اليومي خلال

الأسبوع الواحد، وتنفذ النسبة القانونية منتصف الأسبوع اللاحق لأسبوع حساب الودائع، أو بدائل أخرى من التوقيتات.

كان الهدف "التقليدي" من فرض الاحتياطي القانوني هو **حماية المودعين**. أما منذ النصف الثاني من القرن العشرين فقد أضيف لذلك هدف آخر يتمثل بكون الاحتياطي القانوني جزءاً من **السياسة النقدية**، ضمن مجموعة الأدوات الكمية أو العمومية.

**3) الأرصدة لدى المصارف الأخرى (Due from Banks):**

يحتفظ المصرف بأرصدة نقدية لدى المصارف الأخرى بما فيها الحساب الطليق (الحر) لدى المصرف المركزي، وبما يفوق الاحتياطي القانوني النقدي، وذلك مقابل الخدمات التي يحصل عليها المصرف، وبخاصة من المصارف المراسلة. وهي تستخدم لتغطية المدفوعات الداخلية والخارجية، والاعتمادات المستندية، وغير ذلك من خدمات متبادلة.

تتضمن أهداف الاحتياطي الحر (الطليق) في المصارف المركزية ما يأتي:

- تعديل نسب الاحتياطي القانوني النقدي.
- الوفاء بمتطلبات المقاصة اليومية بين المصارف.
- إدارة الحساب على أنه "جاري-مدين" حيث يمكن للمصرف الاتفاق على ترتيبات مسبقة مع المصرف المركزي للسحب على المكشوف في المستقبل وعند الحاجة (وهو ما يسمى بـ "السلف المباشرة").
- استخدام الاحتياطي الحر في فتح الاعتمادات المستندية وتسويقها وتسويتها، وأداء المدفوعات الخارجية.

**4) الفقرات برسم التحصيل (Cash Items under Collection):**

وهي الشيكات والحوالات التي تقدم للمصرف من قبل عملائه، المسحوبة على مصارف أخرى، وبالتالي تحتاج إلى مدة لتحصيلها، وقيدها في حسابات العملاء من خلال عمليات "المقاصة" (Clearing).

**ب) أهداف الاحتفاظ بها:**

يترتب على المصرف، قبل التفكير في أي استخدام لأمواله، أن يكون مزوداً بإحتياطيات نقدية كافية للوفاء بالمتطلبات الآتية:

1) **مواجهة السحب عليه يوميا،** لأنه ملزم بدفع ودائعه (الجارية، وجزء من الودائع الإدخارية) حين مطالبة المودعين بها، وبدون سابق إشعار، بل إن الودائع لأجل (المربوطة)أصبحت خاضعة للسحب، مع تضحية المودع بجزء من الفوائد اعتبارا من تاريخ معيّن.

2) **مواجهة ما يتحقق عليه من التزامات أجنبية،** بسبب ما يتم شحنه من بضائع لحساب المستوردين المحليين (عن طريق فتح الاعتمادات المستندية وغيرها لديه) ومطالبة المصارف الأجنبية المراسلة بقيم هذه البضائع، بعد أن وعدت المصدرين في بلدانها (بلدان منشأ البضاعة) بسداد قيم صادراتها حال أتمام شحن البضائع، إلى جانب ما يستحق عليه من مدفوعات أخرى، بحسب حصيلة التسويات الدولية.

3) **المحافظة على رصيد نقدي** لدى المصرف المركزي(الحساب الطليق، أو الحر، أو الحساب رقم -ب)، وذلك لأغراض مقاصة الشيكات تجاه المصارف الأخرى وتغذية الاحتياطي القانوني عند الحاجة، وادارته كجاري مدين مع المصرف المركزي لاحتمال انكشافه من خلال السلف المباشرة لتعزيز سيولته، وغير ذلك من أغراض.

4) **تطبيق نسبة "الإحتياطي القانوني النقدي" أو "الإحتياطيات المطلوبة"** (Legal, or Required, Cash Reserves) الواجب إيداعها لدى المصرف المركزي مقابل مجموع الودائع التي يقبلها المصرف، أو بعد تبويب تلك الودائع بشرائح، حسبما جاء أعلاه، حيث يتم السحب على الرصيد الحر للوفاء بمتطلبات الاحتياطي القانوني عند زيادة حجم الودائع، او تحرير جزء من الاحتياطي القانوني وتحويله الى الحساب الحر اذا انخفض حجم الودائع، كما ورد اعلاه.

**ثانياً) الأولوية الثانية، أو الإحتياطيات الثانوية (Secondary Reserves):**

تتكون الإحتياطيات الثانوية في المصرف من موجودات سائلة جدا يحقق منها عائداً متواضعاً. وهي ثانوية، قياسا بالإحتياطيات الأولية، أي أنها أحتياطيات غرضها الرئيس تدعيم الإحتياطيات الأولية، عند الحاجة، حيث تؤلف خط الدفاع الثاني، في مجال الوفاء بالطلب على السيولة، وكذلك استيعاب ما يفيض من الإحتياطيات الأولية عن متطلبات المصرف. كما تحدد مبالغ الإحتياطيات الثانوية بحسب سياسة المصرف ذاته.

تعتبر الإحتياطيات الثانوية (قد يكون جزءاً منها مشترط من قبل المصرف المركزي كما جاء اعلاه ضمن الاحتياطيات القانونية)، ذخيرة أو خزانا للسيولة، تفتح أبوابه عند الحاجة، لغرض تحويل جزء منها إلى إحتياطيات أولية أو تحويل جزء من الأخيرة لها. فالمصارف، كمنشآت أعمال، تسعى وراء الربح، وهي لا تستطيع الاحتفاظ بإحتياطيات أولية كبيرة توقعا للمسحوبات. اذن ينبغي عليها إستخدام جزء من أموالها بموجودات سائلة ومربحة في آن واحد، وهذه هي الإحتياطيات الثانوية. بعبارة أخرى، فإنه لا يمكن للمصرف الاحتفاظ بنسبة عالية من أمواله بشكل نقدي في الصناديق (الخزائن) أو لدى المصارف الأخرى، بانتظار سحبها من العملاء. أي أنه ليس هناك مبرر لبقاء أرصدة نقدية فائضة عن حاجة المصرف لها في الأحوال الاعتيادية. ثم أن استثمار النقدية يعتبر سياسة سليمة، من حيث تقليل احتمال فقدانها أو سرقتها أثناء الاحتفاظ بها، إلى جانب تدعيم ثقة المودعين بالمصرف المربح في الأجل الطويل. وعلى الرغم من أن الغرض الأساس من الإحتياطيات الثانوية يبقى صيانة مستويات "**السيولة**"، فإن الغرض الثاني منها هو تحقيق "**الربحية**" المتواضعة، بسبب ما تتمتع به هذه الإحتياطيات من مواصفات أساسية تؤدي إلى ارتفاع جودتها، مقابل انخفاض العائد منها.

**أ) المواصفات الأساسية للاحتياطيات الثانوية:**

يشترط توافر ثلاثة شروط رئيسة للموجودات المصرفية، كي تصبح جزءاً من الإحتياطيات الثانوية، إذا كانت موجودات **مقوّمة بالعملة الوطنية**، مع شرط رابع في حالة الموجودات **المقوّمة بالعملات الأجنبية**، وهي:

**1) الاستحقاق قصير الأجل (Short - Term) وانخفاض (أو الخلو من) مخاطرة تقلبات سعر الفائدة:**

ذلك لأن أسعار الأوراق المالية، ذات الأجل الطويل، تتعرض لتقلبات حادة في أسعار الفائدة، قياسا بالأوراق المالية قصيرة الأجل. بعبارة أخرى، فإنه كلما طال أجل هذه الأوراق، كلما ازدادت مخاطرتها في السوق المالي (وهي السوق التي يلتقي بها عرض الأموال والطلب عليها لآجال طويلة). هذا يعني ضرورة شراء استثمارات قصيرة الأجل قدر الإمكان لتكون خالية من (أو قليلة) التعرض لمخاطرة السوق النقدي (وهو السوق الذي تلتقي فيه عروض الاموال والطلبات عليها لسنة فما دون). كما يمكن ترتيب الوقاء من مخاطرة سعر الفائدة من خلال "مشتقات أسعار الفائدة" (Interest Rate Derivatives) بما فيها الخيارات (Options) والمبادلات (Swaps) والمستقبليات المالية (Futures) وغيرها، مقابل علاوات (أو رسوم تأمين).

**2) الخلو من (أو انخفاض) المخاطرة الإئتمانية (Credit Risk):**

يسمى هذا الشرط أيضا بـ"جودة الائتمان" (Credit Quality). ويقصد بالمخاطرة الإئتمانية (Credit Risk) احتمال عدم السداد، أو عدم قيام المدين بالوفاء بالتزاماته بالمواعيد المتفق عليه مسبقا (تأجيل السداد) وتحول جزء من القروض الى "متعثرة". تنعكس المخاطرة الائتمانية في سعر الاستثمارات، فينخفض السعر كلما ازدادت تلك المخاطرة.

**3) البيعية، أو القابلية على التسويق (Marketability):**

يقصد بها ضرورة توفر سوق مالي جاهز، مع عرض وطلب مستمرين، حيث إنه بإمكان المشتري شراء ما يريده من استثمارات، بسعر السوق، وبإمكان البائع بيعها بسعر السوق أيضا. لولا هذا الشرط لما كان وقت بيع وشراء الاستثمارات موضوع البحث قصيرا جدا. بالإضافة إلى سرعة التحويل من وإلى النقدية، فإنه من الضروري، لاستكمال شروط السيولة، إن يكون **البيع بدون خسارة** قياسا بتكلفة الشراء الأصلية، او تكلفة الاحتفاظ.

**4) انخفاض (أو الخلو من) مخاطرة سعر الصرف (Foreign Exchange Risk):**

إذا كانت الإحتياطيات الثانوية **مقومّة بعملات أجنبية**، فإنها قد تتعرض لمخاطرة سعر الصرف (أسعار بيع وشراء العملات مقابل العملة الوطنية)، وبالتالي فمن الضروري تدنية هذه المخاطرة باستخدام أدوات الوقاء (Hedging)، المتمثلة بمشتقات العملات الأجنبية (Currency Derivatives) بما فيها الخيارات (Options)، والمبادلات (Swaps)، والمستقبليات المالية (Futures) وغيرها، وذلك بعد دفع العلاوات (أو رسوم التأمين) عليها.

**ب) الأهداف:**

تستخدم الإحتياطيات الثانوية للوفاء بمطلبين رئيسين هما:

1) مواجهة المسحوبات المحتملة والممكن التنبؤ بها تقريبا، كازدياد مسحوبات الودائع في مواسم معينة، قياسا بالظروف الاعتيادية.
2) مواجهة المسحوبات الإستثنائية أو بعيدة الاحتمال (والتي ما تزال ممكنة الحصول مع ذلك)، كإنتشار الخوف لدى المودعين، وتكدسهم أمام المصارف لسحب ودائعهم خوفا من إفلاس المصارف، أو عدم تمكنها من سداد إلتزاماتها، كما يحدث ذلك أثناء الأزمات السياسية والاقتصادية والمالية الحادة والحروب، والنزاعات السياسية، أو عند انتشار الإشاعات حول انخفاض أو انعدام سيولة المصرف.

لا تظهر الإحتياطيات الثانوية كفقرة مستقلة في الميزانيات العمومية التي تنشرها العديد من المصارف العربية، بسبب توحيد الإستثمارات لآجال مختلفة (قصيرة ومتوسطة وطويلة) في مبلغ واحد في غالبية الأحيان ثم تبويبها بشكل آخر، حسب المعايير المحاسبية الدوليةوهي: **"الأوراق المالية المحتفظ بها حتى الاستحقاق"**، و **"الأوراق المالية للمتاجرة"** و**"الأوراق المالية المتاحة للبيع"**. وفي شرائح، بدون الإشارة إلى الأجل، ولو أ هناك اتجاهاً متزايداً لعرض الاحتياطيات الثانوية بشكل مستقل.

### ج) الإحتياطيات الثانوية القانونية:

قد تسمح بعض المصارف المركزية باحتفاظ المصرف بجزء من الإحتياطي القانوني على شكل استثمارات قصيرة الأجل (أو حتى أطول أجلاً)، لغرض تمكينه من تحقيق بعض العوائد من الإحتياطيات الثانوية، وكذلك تشجيع المصارف على الاحتفاظ بالدين العام. في حالة من هذا النوع، تشطر الإحتياطيات القانونية إلى جزئين: احتياطيات قانونية أولية، واحتياطيات قانونية ثانوية، وذلك على شكل استثمارات بمواصفات معينة.

### ثالثاً) الأولوية الثالثة، أو القروض (Loans):

القروض هي أهم استخدام لأموال المصرف ضمن أنشطة إستخدام الأموال. ففي المصارف التجارية، تتراوح نسبة القروض إلى مجموع الموجودات بين (55-60%). وتحقق المصارف أعلى عائد إجمالي من محفظة القروض، قياساً بالعوائد من المحافظ الأخرى. تبرز، بين مكونات محفظة القروض المصرفية، تلك القروض الممنوحة إلى منشآت الاعمال (التجارية والصناعية...) التي قد تصل إلى حوالي (40% أو أكثر) من مجموع القروض، تليها في ذلك القروض الإستهلاكية (أو المقسطة) للقطاع العائلي. و في **المصارف الشاملة**، التي لا تعمل على أساس التخصص القطاعي، تحتل القروض العقارية والإستهلاكية ثاني مرتبة مهمة بعد القروض التجارية والصناعية، وقد تصل أهمية القروض الصناعية والتجارية والاستهلاكية (الشخصية) والعقارية مجتمعة إلى حوالي (80%) من مجموع محفظة القروض التي تقدمها المصارف. أما المتبقي من القروض فيقدم للقطاعات الإنشائية (المقاولات) والزراعة، والمصارف، والمنشآت المالية الأخرى، والدولة، إذا كان المصرف غير متخصص. وفي الدول النامية، تبرز فقرة القروض المقدمة بشكل مباشر للدولة والقطاع العام، ضمن محفظة القروض.

في حين تبرز في المصارف الكبيرة أهمية القروض لمنشآت الاعمال، بما فيها وتلك المقدمة للمنشآت المالية الأخرى، فإن المصارف الصغيرة تؤكد على القروض التجارية للمنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة، والقروض الإستهلاكية.

من المهم التمييز بين القروض الممنوحة على أساس "الاستحقاق" (Maturity) وعلى أساس "التسعير" (Pricing). فالمصارف العاملة على أساس التقليد الإنجليزي (السابق) في العمليات المصرفية، تركز قروضها على الإستحقاقات قصيرة الأجل. أما المصارف غير المتخصصة بقطاع معين، فإنها تقرض لآجال قصيرة ومتوسطة وطويلة، تمتد أحيانا حتى تصل (10-15) سنة. هذا في حين تجمع المصارف "**الشاملة**" بين هاتين الخاصيتين. كما تتفاوت القروض من حيث "سعر الفائدة" المتعاقد عليه: فهي أما أن تكون ذات أسعار فائدة **معوّمة أو متغيرة** (Floating) أو أسعار **ثابتة**. تستمد أهمية إستحقاق القروض وتسعيرها من احتمال تفاوت هاتين الخاصيتين بين مصادر أموال المصرف واستخداماتها.

**أ) الاستحقاق (Maturity):**

يتفاوت أجل القروض التي تمنحها المصارف التجارية. فالقروض "للشركات" وبعض القروض الصناعية، يمتد أجلها إلى سنة واحدة أو أقل. أما القروض الإستهلاكية فقد تمتد لأجل أطول من ذلك، إذا كانت لتمويل شراء السيارات وغيرها من السلع الاستهلاكية المعمرة. وإذا ما كان مسموحا للمصرف التجاري، بموجب سياسته، توسيع اوجه نشاطه لتشتمل على تمويل المعدات والمكائن الصناعية أو تمويل العقار، فإن أجل القروض يمتد لأطول من ذلك. يعني هذا أن متوسط أجل محفظة القروض يعتمد على درجة تركزها في الأنشطة والقطاعات الاقتصادية. من جهة أخرى، فإن متوسط أجل القروض يعتمد على ما إذا كانت "القروض مقسطة" (Instalment Loans) او أنها تسدد بقسط واحد. فالقروض "المقسّطة"، هي التي يسدد أصلها وفوائدها بعدة أقساط خلال أجل القرض، وتتسم بانخفاض "متوسط الأجل". هذا قياسا بالقروض "غير المقسطة"، التي تبقى مبالغها قائمة، كما هي، حتى نهاية أجل القرض. بل أنه حتى ولو كان أجل القروض المقسطة أطول من القروض غير المقسطة، فإن "متوسط أجل" "القروض المقسطة" (مرجّحة بآجال الأقساط) قد يكون أقل من أجل "القروض غير المقسطة".

**ب) تسعير القروض (Loan Pricing):**

تتفاوت القروض، كذلك، من حيث طرق تحديد سعر الفائدة. فالقروض **ذات أسعار الفائدة الثابتة** (Fixed-Rate Loans) تعني بقاء سعر الفائدة ثابتا طيلة أجل القرض. أما القروض ذات **أسعار الفائدة المعومّة أو المتغيرة** (Floating-Rate Loans) فهي تعقد بإتفاق بين المصرف والمقترض على أجل يتقلب السعر خلاله، وذلك بحسب ظروف الأسواق النقدية والمالية، مع تحديد كيفية الارتباط بينها وبين **سعر مرجعي محدد** (Reference, or Benchmark, Rate) (مثل، السعر على القروض بين المصارف، أو اللايبور، أو السعر المفضّل)، مضافاً إليه هامش معين للتعبير عن المخاطر الإضافية، مع تحديد المدة اللازمة لتنفيذ تعديلات أسعار الفائدة.

**ج) توحيد النظرة للقروض من حيث الإستحقاق والتسعير:**

تؤلف أجال القروض وأسعارها عنصرا مهما في صياغة مفهوم "إدارة الموجودات/ المطلوبات"، (Asset-Liability Management) وعلى النحو الآتي:

(أولاً) تعتبر القروض ذات الآجال القصيرة جداً (وكذلك بعض القروض الأطول آجلا) ذات أسعار الفائدة المعومّة حساسة تجاه التغييرات في أسعار الفائدة (Interest-Sensitive)، بمعنى أن الفوائد المتحققة من هذه القروض تتأثر، مباشرة، بمستويات أسعار الفائدة السائدة في السواق.

(ثانياً) تعتبر القروض ذات الأجال الأطول وذات أسعار الفائدة الثابتة غير حساسة تجاه التغييرات في أسعار الفائدة السائدة في السوق.

(ثالثاً) لا بد أن تدار محفظة القروض المصرفية مع الأخذ في الاعتبار طبيعة مصادر تمويل المصرف، لأن الأخيرة تتفاوت، هي الأخرى، من حيث حساسيتها تجاه التغييرات في أسعار الفائدة السائدة في السوق.

**رابعاً) الأولوية الرابعة، أو الاستثمارات (Investments):**

تؤلف الاستثمارات (الدائمة، أو للاحتفاظ) الأولوية التالية للقروض من حيث حجم الأموال المستثمرة. كما أن أدوات الدين، شاملة القروض (ضمن محفظة القروض)

والسندات (ضمن محفظة الاستثمارات)، تشكل "**الإئتمان المصرفي**" (Bank Credit). فالاستثمارات على شكل ادوات الدين تمثل الاستخدامات في الأوراق المالية القابلة للتداول في الأسواق المالية، في حين تستند القروض إلى "العلاقة المباشرة" بين المصرف والعميل المقترض (ولو أن القروض يمكن أن تباع في السوق الثانوي من خلال التوريق). تتكون الاستثمارات من التزامات الدولة، على شكل السندات واذون الخزينة (إذا كانت لأكثر من سنة)، والتزامات الحكومات المحلية والبلديات، والسندات التي تصدرها شركات ومنشآت القطاع العام، وأدوات الدين للحكومات الأجنبية. قد يسمح للمصارف بشراء السندات التي تصدرها شركات القطاعين الخاص والمختلط، من مواصفات خاصة (تصنيف بمراتب عالية تعكس المتانة المالية للمصدّر). ويتزايد الاتجاه للسماح للمصارف التجارية بشراء الأسهم، إذا كانت الشركات من الدرجة الأولى، أو بموجب تشريع خاص، ويعتبر ذلك إعتيادياً إذا كان المصرف متخصصاً أو مصرفاً تنموياً أو شاملاً. وقد يرتبط حجم الاستثمارات في المصرف بمبلغ حقوق الملكية، حسب تعليمات المصرف المركزي.

كما تتفاوت الاستثمارات من حيث: المخاطرة الإئتمانية (مخاطرة التعثر)، والاستحقاق، والسيولة (البيعية)، والمعاملة الضريبية (المزايا الضريبية)، وذلك على النحو الآتي:

أ) **المخاطرة الإئتمانية، أو مخاطرة التعثر (Credit, or Default, Risk):**

تعتبر التزامات الدولة (الحكومة المركزية، متمثلة بوزارة المالية) خالية من هذا النوع من المخاطرة (Risk-Free)، بسبب قدرة الدولة على:

1) إصدار العملة.

2) فرض الضرائب

3) بيع القطاع العام (الخصخصة).

4) بيع أراض وعقارات الدولة.

5) إعادة الاقتراض - إعادة تمويل الدين العام.

6) مصادرة أموال الغير للصالح العام.

أما التزامات الحكومات المحلية، والبلديات، فهي تقترب من الخلو من المخاطرة الإئتمانية ولكن ليست خالية منها. إذ يعتمد الأمر هنا على قدرة ايرادات هذه الحكومات والبلديات على الوفاء بإلتزاماتها (أي مدى قدرتها على تحقيق الفوائض من الإيرادات العامة المحلية عبر الوقت). كما أن بعضها مضمون من قبل وزارة المالية. أما المخاطرة الإئتمانية لمنشآت أو شركات، القطاع العام، فترتفع قياسا بإلتزامات الدولة (التزامات وزارة المالية)، إلا إذا كانت الأوراق المالية مضمونة بالكامل من قبل الدولة. كما تتزايد تلك المخاطرة في سندات القطاعين الخاص والمختلط، للتعبير عن خصوصيات الشركات المصدرة لها، عدا الشركات ذات الجدارة الإئتمانية المتينة، مع وجود سندات من المرتبة الأولى (أأأ) (AAA) تكاد أن تكون خالية من المخاطرة الإئتمانية.

**ب) الاستحقاق (Maturity):**

يتفاوت إستحقاق التزامات الدولة، من (3) أشهر او (90) يوماً لاذون الخزينة إلى أكثر من (20) سنة لبعض أنواع السندات (وبخاصة سندات التنمية). كما تتفاوت آجال السندات الأخرى المشار إليها أعلاه، وقد يزيد بعضها على (20) سنة.

لا بد من الإشارة هنا إلى أن الاستثمارات تقسم، من حيث الاستحقاق، إلى مجموعتين: **قصيرة الأجل**، أي تستحق خلال سنة أو أقل (أوى التي بقى من أجلها سنة فأقل حتى تستحق)، **ومتوسطة وطويلة الأجل**. تسمى المجموعة الأولى، بـ"**الإحتياطيات الثانوية**"، كما جاء أعلاه، إذا أوفت ببقية شروطها. أما المجموعة الثانية فتسمى بـ"**الاستثمارات**". من ناحية أخرى، فإن هناك جسراً متواصلاً بين أدوات الدين في محفظة "**الإستثمارات**" على شكل أدوات الدين، وبين محفظة "**الإحتياطيات الثانوية**"، لأن الاستحقاق التدريجي للأولى يحولها إلى المحفظة الثانية، إذا كانت مؤهلة لذلك، أصلاً.

**ج) البيعية أو القابلية على التسويق (Marketability):**

تتفاوت الالتزامات الحكومية المتنوعة في خاصية البيعية وبالتالي في سيولتها. فالتزامات الدولة ( التزامات الحكومة المركزية) تباع بأسواق واسعة مما يوفر لها نشاطا

منتظما من العرض والطلب، وبالتالي القابلية على البيع في الأسواق الثانوية (أسواق التداول أو الأسواق المالية). كما أن بعض التزامات الحكومات المحلية والبلديات هي قابلة للبيع ولكن لدرجة أقل. غير أن سندات الشركات الكبيرة من الصنف (أأأ) (AAA) هي أكثر بيعية من السندات المحلية والبلدية.

**د) المعالجة الضريبية (Taxation):**

تعتبر المعالجة الضريبية للفوائد المتحققة من الاستثمارات، أو "المزية الضريبية"، عاملا مهما في اختيارها ضمن المحفظة الاستثمارية. فالمصرف يفضل طبعا تلك السندات التي تُعفى فوائدها المكتسبة من ضريبة الدخل. وغالبا ما تتصف السندات المحلية والبلدية في دول العالم المختلفة بهذه الخاصية. وقد تسمح التشريعات الضريبية بإعفاء كل الفوائد على التزامات الدولة من الفوائد، كما هو الحال في بعض الدول العربية، تشجيعاً للاحتفاظ بالدين العام.

**خامساً) الأولوية الخامسة، أو الموجودات الثابتة(Fixed Assets)، والموجودات الأخرى:**

هي النشاط الأخير ضمن مجموع الأنشطة المستخدمة للأموال، ولكنها، كموجودات ثابتة، لا تحقق العائد للمصرف. تهتم المصارف بالمباني والأثاث لغرض تقديم أفضل الخدمات للعملاء، وتدعيم الثقة لدى الجمهور. غير أن الاتجاه المعاصر لاستخدام التكنولوجيا المتطورة في العمل المصرفي، وبخاصة منظومات الاتصالات والمعلومات المتقدمة قد جعل هذه الفقرات تشكل نسبة أعلى من مجموع الموجودات الثابتة. من الجدير بالذكر هنا أن المصرف يستطيع إستئجار المباني، إيجارا إعتياديا أو "باجارة" (Lease) طويلة الأجل، وكذا الحال بالنسبة للمعدات المتنوعة، وذلك بدلا من شرائها. تربط المصارف المركزية بين مبلغ **الموجودات الثابتة** وبين **حقوق الملكية** في المصرف، أو بينها وبين **مجموع موجودات** المصرف، لغرض تفادي المغالاة في استخدام الأموال فيها. فالنسبة السائدة لا تزيد على (50%) من حقوق الملكية أو لا تزيد على (5%) من مجموع الموجودات.

**سادساً) الفقرات خارج الميزانية العمومية (Off-Balance Sheet Items) :**

"الفقرات خارج الميزانية العمومية" هي أما أن يعاد تبويبها "داخل"الميزانية العمومية بحسب طبيعتها وبموجب مقررات لجنة بازل، أو ان توضع في مجموعة مستقلة مع، الأخذ في الاعتبار المقرارات المذكورة، و في الحالة الأخيرة، تصبح مجموعة سادسة.

**مصطلحات مصرفية مجمعة:**

1) تسمى "ادارة **الإجتياطيات الأولية والإحتياطيات الثانوية**" معاً كذلك بـ "**إدارة السيولة**" (Liquidity Management)، لأن الهدف الأساسي منها هو تحقيق السيولة.
2) تسمى إدارة **الإحتياطيات الثانوية ومحفظة القروض، وأدوات الدين** (السندات)" في محفظة الاستثمارات بـ"**إدارة الإئتمان**" (Credit Management).
3) تسمى "**إدارة الأولويات الثانية والثالثة والرابعة**" بـ"**إدارة الموجودات المربحة**" (Earning Assets)، لأنها تحقق العائد للمصرف.
4) تسمى "**إدارة الأولوية الأولى والأولوية الخامسة**" (**أي الموجودات الثابتة**) بـ"**الموجودات غير المربحة**" لأنها لا تحقق العائد للمصرف.

**القسم الثالث: أنشطة تجهيز الأموال: المطلوبات وحقوق الملكية**

يحصل المصرف على الأموال من مصدرين أساسين هما: **المطلوبات وحقوق الملكية**. وتتضمن المطلوبات كلاً من: **الودائع**،و**غير الودائع** (الأموال المقترضة من الغير، والمخصصات، والمستحقات).

**اولاً) المطلوبات:**

تشير "إدارة المطلوبات" إلى العملية الشاملة لرقابة وتنسيق "المصادر الدائنة" لأموال المصرف. اذ تشتمل هذه المصادر على "**الودائع**" (الجارية، والتوفير، والمربوطة، ولأجل، وشهادات الإيداع، وغيرها من الودائع)، و"**غير الودائع**" (وهي الأموال التي يستطيع المصرف إقتراضها في الأسواق النقدية، والمالية، بشكل مؤقت أو دائم،

والمخصصات، والمستحقات). إذ تستطيع المصارف إقتراض الأموال والحصول على أموال أخرى غير الودائع لتعزيز سيولتها بوجه تدفق أموالها الاستثنائي، أو للحصول على أموال لغرض استخدامها المربح.

تؤلف "**الودائع**" المصدر الرئيسي لأموال المصرف. فالودائع هي شريان الحياة في المصرف، لأنها أهم مصدر للأموال فيه. كما أن المصارف تؤدي خدمة كبيرة للاقتصاد الوطني بقبولها الودائع نظراً لما يؤدي ذلك من تسهيل لعمليات الدفع الناجمة عن التبادل التجاري، وتشجيع للإدخار، واستخدام للأموال في القطاعات والأنشطة الاقتصادية المختلفة.

وقد شهد هيكل الودائع، وبخاصة في المصارف التجارية، تبدلات سريعة في الأونة الأخيرة، منذ الثمانينات وحتى الآن. فقد أدى تحرير المصارف من القيود، في الكثير من دول العالم، والطلب المتزايد في الأسواق على الودائع ذات الفائدة (او ذات العائد الإسلامي)، إلى تبدلات جذرية في هيكل هذه الودائع. وأدت هذه التبدلات إلى زيادة حساسية الودائع تجاه أسعار الفائدة (أسعار العائد الإسلامي)، وزيادة تقلبات الأخيرة، وارتفاع تكلفتها. كما أخذت المصارف تنتهج سياسات جديدة لغرض جذب الودائع، منها التوسع في مجال تقديم خدمات الإيداع، والسعي لتخفيض التكلفة، وزيادة القدرة على منافسة المنشآت المالية الأخرى.

**أ) الودائع:**

1) **التعريف:** "الودائع" هي تلك المبالغ المصرح بها أية عملة كانت والمودعة لدى مصرف وواجبة الأداء، عند الطلب، أو بعد إشعار، أو في تاريخ استحقاق معين، وبضمنها ما يأتي:

- الودائع العائدة إلى جميع المودعين المقيمين وغير المقيمين من أفراد ومنشآت، سواء بالعملة المحلية أو بالعملات الأجنبية.
- الودائع الحكومية.

**ولا تتضمن الودائع ما يأتي:**

- الودائع المودعة بالعملة المحلية على شكل "**تأمينات مقابل فتح الاعتمادات المستندية**".

- العملات الأجنبية المودعة لدى مصرف محلي "**كغطاء للإعتمادات المستندية المفتوحة**".
- المبالغ المودعة لقاء "**إصدار الكفالات أو خطابات الضمان**" (**التأمينات مقابل إصدار الكفالات**).
- **ودائع فرع أحد المصارف لدى فرع آخر بالمصرف ذاته.**

من جهة أخرى، فإن ودائع مصرف لدى مصرف آخر تدخل ضمن "الإحتياطيات الأولية" للمصرف المودع، اذا كانت غير مربحه.

**2) انواع الودائع:**

بالإضافة الى تبويبات الودائع حسب كونها جارية، وادخارية، كما سبقت الإشارة لذلك، فأن هناك تبويبات اخرى للودائع، بحسب الحجم او شرائح المودعين، كما يأتي:

*** ودائع التجزئة (Retail Deposits):**

- تتضمن الودائع الواردة من المودعين في القطاع العائلي، والمنشآت الصغرى والصغيرة، والمتوسطة وودائع الاثرياء كلاً من: الودائع الجارية، وودائع التوفير، والودائع لأجل، وأنواع متعددة من شهادات الإيداع. وقد أخذت المصارف منذ الثمانينات تتيح تشكيلة متنوعة من حسابات الودائع، تتميز بأسعار الفائدة المتغيرة، وغير الخاضعة للسقوف.
- في إطار الطبيعة التنافسية في أسواق الودائع، فإن المصارف مستمرة على تطوير تشكيلات متكاملة من الخدمات لغرض جذب ودائع المستهلكين، بدلاً من إتاحة خدمات الإيداع والإقراض بشكل مستقل. وفي الأحوال الاعتيادية، تقدم المصارف مجموعة من "ودائع المعاملات" (Transactions Deposits)، تمتد من الخدمات التقليدية للشيكات، إلى تشكيلة من الخدمات، وتشتمل على خدمات الحسابات الخاضعة للسحب، والمرتبطة بخدمات أخرى التي يرغبها المستهلكون. تستطيع المصارف تقديم مثل هذه الخدمات، ما دام العميل يستبقي رصيداً بمعدل لا يقل مثلاً عن مبلغ معين في حسابه.

- أخذت المصارف تقدم، منذ السبعينات، "حسابات ذات تشكيلة من الخدمات" (Bundled Service Accounts)، التي تتضمن مجموعة من الخدمات. غالباً ما تضم هذه التشكيلة سحب الشيكات بدون حدود، وصرف دفاتر الشيكات المجانية، وإصدار شيكات المسافرين، وشيكات أمناء الصندوق، بدون رسوم، وخدمات الصناديق الأمينة (Safe Deposits)، وخدمات بطاقات الإئتمان، والسحب على شكل "جاري-مدين"، وأسعار الفائدة المخفضة على أنواع معينة من القروض الإستهلاكية. الغرض من هذه الحسابات الممنوحة هو تقديم خدمات جذابة لعدد كبير من المستهلكين، وبالتالي زيادة الودائع في المصرف، وكذلك خدماته الإقراضية. كما قامت المصارف بتسويق خدماتها لشرائح محددة في السوق، مثل الشخصيات الإجتماعية، أو المستهلكين الشباب... الخ.
- يمكن تبويب الودائع لأجل بالتجزئة إلى أصناف بحسب أجلها ومتطلبات الحد الأدنى من الرصيد. فالمصارف لا تشترط حداً أدنى للرصيد إذا كان أجل الوديعة يفوق عدداً من الايام. مثلاً، إذا تراوح الأجل بين (7- 30) يوماً، فإنه لا بد من الاحتفاظ برصيد لا يقل عن (2500) دينار، أما إذا قل الرصيد عن (2500) في الحالة الثانية المذكورة، فإن هناك سقفاً على سعر الفائدة.
- منذ أواخر السبعينات، شهدت المنافسة بين المصارف والمنشآت المالية الوسيطة تصعيداً كبيراً، حيث خسرت المصارف بعض حصتها في السوق، في حين كسبتها الصناديق والمنشآت العاملة في السوق النقدي، وإدارات النقدية (Cash Management). أدى ذلك إلى تقليل حجم الودائع المتدفقة إلى المصارف، لذا قد حاولت المصارف إبتداع أنواع جديدة من الحسابات.
- أدت المنافسة الحادة على الودائع بالتجزئة إلى تبديل هيكل هذه الودائع. فقد أتجه هؤلاء المودعين إلى تدنية أرصدة حساباتهم، وصاروا حساسين جداً لمستويات أسعار الفائدة (العائد الاسلامي) عند إختيارهم خدمات الإيداع. هكذا صار يترتب على المصارف، في هذا المناخ من المنافسة، أن تستمر في تصميم وإبتداع الخدمات

لمواجهة طلبات عملائها بالتجزئة، وبذات الوقت المحافظة على مستويات مناسبة من التكلفة.

*** ودائع الجملة:**

يمكن تبويب ودائع الجملة، او ودائع الشركات، إلى ثلاثة أنواع رئيسة هي: الودائع التجارية، وودائع أجهزة الدولة، وودائع المنشآت المالية الأخرى (وبشكل خاص المصارف المراسلة).

**- ودائع الجملة او ودائع الشركات (Wholesale, or Corporate, Deposits) لمنشآت الأعمال:**

تشتمل ودائع الجملة (كودائع التجزئة)، على ما هو تقليدي وما هو جديد، والإتجاه هو نحو تنويع المنتجات والخدمات المصاحبة لودائع الجملة. وبوجه عام، تعتبر خدمات الودائع والإقراض هنا أكثر تكاملاً، مما هو الحال عليه في ودائع التجزئة. فحجم الودائع هنا مرتبط بترتيبات الإقراض، لذلك، فحساب الإيرادات والمصروفات هو أكثر تعقيداً عندما يراد تقدير ربحية العميل الواحد.

**- ودائع أجهزة الدولة:**

تنقسم اجهزة الدولة إلى مجموعتين هما **ودائع الحكومة المركزية، وودائع الحكومات المحلية والبلدية**. إذ تحتفظ المصارف (إلى جانب المصرف المركزي)، في العديد من الدول، **بحسابات لصالح الحكومة المركزية**. تنشأ الودائع الحكومية هنا من قيام المصارف باستلام حصيلة الضرائب المختلفة، عندما لا توجد للمصرف المركزي فروع، والإستقطاعات، وحصيلة بيع أدوات الدين العام (مثل اذون الخزينة والسندات). كما أخذت الحكومات، في العديد من الدول، تشعر بكبر حجم أرصدتها لدى المصارف، ولذلك أتاحت عدداً من بين الخيارات للمصارف لكي تدفع لها العوائد من هذه الأرصدة. من الخيارات المتاحة هنا هي الاستثمار في أدوات الدين العام بفائدة أقل قليلاً من تلك السائدة في السوق، أو تحويل المبالغ إلى المصرف المركزي، بعد يوم واحد من إستلامها، مع خضوعها للاحتياطي القانوني في ذلك اليوم. بالمقابل، تدفع الحكومة رسوماً على الخدمات التي تقدمها المصارف لها.

كما تحتفظ المصارف **بودائع الحكومات المحلية والبلديات**، على شكل ودائع جارية، وودائع لأجل، ذات فائدة، وهي ترتبط بالخدمات التي تقدمها المصارف. غير أن العديد من دول العالم يشترط على المصارف، عندما تحتفظ بهذه الودائع، أن تغطيها، جزئياً، أو كلياً، بالاحتفاظ بسندات وأوراق أخرى حكومية. وتحسب المصارف ربحية هذه الحسابات في ضوء فرض مثل هذه الشروط، لأن الاحتفاظ بالأوراق المالية، كضمان، يقلل من سيولتها، من جهة، ويجعلها تحصل على عائد أقل مما تحصل عليه، لو قامت هي باستخدام أموالا في القروض والاستثمارات.

- **ودائع المنشآت المالية الأخرى، وبخاصة المصارف المراسلة:**

تحتفظ المصارف **بالودائع لصالح المنشآت المالية** (شركات التأمين، والصناديق...) والمصارف المراسلة، المحلية والأجنبية، مع إعطاء أهمية خاصة إلى المصارف المراسلة. تنشأ أرصدة **المصارف المراسلة** في سوق الخدمات والمعاملات بين المصارف. فالمصارف تحتفظ بأرصدة لدى بعضها البعض مقابل الخدمات التي تحصل عليها. في الأحوال الاعتيادية، تحتفظ المصارف بمثل هذه العلاقات مع عدد متزايد من المصارف المراسلة، وقد تستخدم مصارفاً مختلفة للحصول على خدمات متخصصة.

تمتد الخدمات التي تقدمها المصارف المراسلة من **المقاصة** التقليدية للشيكات، إلى **الإستشارات** المالية وغيرها. من بين أهم الخدمات التي تقدم في الآونة الأخيرة، **القروض المشتركة** (Syndicated Loans)، ومقاصة الشيكات محليا ودوليا، و الاحتفاظ الأوراق المالية، والمعاملات في الأرصدة الفائضة (الحسابات الحرة أو الطليقة لدى المصرف المركزي، أو لديها هي). كما أن المصارف المراسلة الكبيرة تستطيع أن تقدم للمصارف الصغيرة خدمات لا تستطيع الأخيرة توفيرها لنفسها، وبالمقابل تستفيد من ترتيبات القروض المشتركة، وإقتراض الأموال الفائضة من المصارف الأصغر.

تنافس بعض الخدمات التي تقدمها المصارف المراسلة ما تقدمه المصارف المركزية، التي أخذت في الآونة الأخيرة تقدم هذه الخدمات باسعار منافسة متاحة لخيارات المصارف في الاستفادة منها. من بين هذه الخدمات، تزويد العملة (المعدنية والورقية)، والخدمات الالكترونية لمؤسسة (او دار) المقاصة، والتحصيل، والتحويل الإلكتروني للأموال، وخدمات التسويات، و الاحتفاظ (اودار) الأوراق المالية، والتعامل بالأموال الفائضة، وغير ذلك.

يفضل الكثير من المصارف، وخاصة الكبيرة، الحصول على معظم هذه الخدمات من المصارف المراسلة، التي قد تكون الأكفأ في تقديمها، والأكثر تخصصاً في البعض منها. ولغرض حساب الإيرادات من العلاقات مع المراسلين، يترتب على المصرف المعني حساب ربحية العميل، المتحققة من كل الخدمات المقدمة له. إذ من الضروري حساب العائد، بعد أخذ نسبة الإحتياطي القانوني بنظر الاعتبار. أما المصروفات فتشتمل على كل ما ينفقه المصرف للحصول على هذه الودائع. تقابل المصروفات بالإيرادات للحصول على الدخل الصافي. وبسبب حجم الأرصدة لدى المراسلين، فإن مصروفاتها هي الأخرى ملحوظة.

تأخذ المكافأة، مقابل هذه الخدمات، بالدرجة الأولى، شكل "الأرصدة المعوضة" (Compensatory Balances)، أي تلك الارصدة التي يحتفظ بها المصرف المقترض في حسابة بدون سحب، تعويضاً للمصرف عن خدماته. حيث أن حوالي (80%) من المكافأة هو على هذا النحو، في حين يستوفي الباقي على شكل رسوم خدمات.

وبسبب مناخ المنافسة الحادة، فإن العلاقات مع المراسلين تشهد تبدلات جذرية. من بين مجالات التنافس بين المصارف (للحصول على أرصدة المراسلين) توسيع تشكيلة المنتجات والخدمات المقدمة لها.

**ب) المطلوبات: غير الودائع:**

تتضمن مصادر الأموال "غير الودائع" كلاً من **الاقتراض من الغير** (بين المصارف، وإصدار **السندات**، وغيرها)، **والمخصصات، والمستحقات**.

أ) **إقتراض المصرف من الغير (Borrowed Funds):**

بالإضافة إلى رأس المال والودائع، فإن المصارف تحصل على الأموال من خلال **الإقتراض لآجال قصيرة أو طويلة**. يعتبر الإقتراض طويل الأجل الأكثر ديمومة، ويمكن اعتبار جزء منه (الذي يفي ببعض المواصفات، **كالسندات** التي يصدره المصرف) وكأنه جزء من رأس المال، وذلك لأغراض رقابة المصرف المركزي على كفاية رأس المال المصرفي (أو الملاءة المصرفية) بموجب مقررات لجنة بازل.

أهم الأدوات التي تستخدمها المصارف للإقتراض لآجال قصيرة، هي: **شراء الأموال الفائضة في السوق النقدي**، وبيع الأوراق المالية المحتفظ بها حالياً لصالح الغير مؤقتاً (حيث يستعيدها المصرف لاحقاً)، وذلك في إطار **اتفاقيات إعادة الشراء** (Repos)، **والقبولات المصرفية**، (Bank Acceptances). هذا الى جانب الإقتراض من المصرف المركزي، أو من الأسواق النقدية الدولية. تمتاز كل هذه المصادر بأنها معززة بالضمانة، وتمتد لآجال قصيرة جداً، قد تصل ليوم واحد أحياناً.

تتصف أسعار الفائدة المدفوعة على الأموال المقترضة بالسوق النقدي بالتقلب الشديد، وبخاصة على تلك الأدوات المستخدمة على نطاق واسع في مجال الإدارة اليومية للمركز النقدي. ونظراً إلى أن تلك الأسعار تتحدد بتفاعل العرض والطلب في الأسواق النقدية، ولأن آجالها قصيرة جداً، فإنها غالباً ما تتعرض للتقلبات في الأسعار اليومية السائدة.

من بين الإتجاهات المعاصرة بهذا المجال تزايد إستخدام المصارف **للأموال المقترضة أو المشتراة** (Funds Purchased)، وجعلها مصدراً تمويلياً دائمياً. فعندما يستخدم المصرف الأموال المقترضة، لآجال قصيرة في تغطية الموجودات طويلة الأجل، فإن التقلبات في أسعار الفائدة توثر في "فروقات" (Spreads) الفائدة، مثل الفروقات الناشئة عن تفاوت الأجل. غير أنه لو أستخدم الأموال المقترضة لآجال قصيرة لتمويل موجودات قصيرة الأجل، فإن تلك الفروقات تتضاءل. تميل المصارف الكبيرة (الدولية والإقليمية، بوجه خاص) لأن تكون صافي مقترضة،

بسبب قدرتها الكبيرة على إستخدام الأموال، في حين أن المصارف الصغيرة تكون صافي مجهزة للأموال.

إلى جانب ذلك، فإن المصرف يستطيع الإقتراض لأجال متوسطة أو طويلة مستخدماً عدداً من الأدوات منها:

- **إصدار السندات في السوق المالي (سوق راس المال)**، حيث تكون في الدرجة الثانية بعد الودائع من حيث اولوية او امتياز السداد (ربما بعد تسديد بعض الإلتزامات الحكومية)، وقد أخذ إصدار السندات المصرفية يتزايد في الدول المتقدمة، خاصة في إطار تنفيذ مقررات لجنة بازل.
- **الإقتراض من المنشآت المالية الوسيطة** (شركات التأمين، صناديق الضمان والتقاعد وصناديق توفير البريد، وأموال القاصرين...) بشروط يتم التفاوض عليها.
- إقتراض المصارف المتخصصة العاملة في القطاع العام من **وزارة المالية، ومجلس التعمير**، أو **المصرف المركزي**، لأنها تحتاج إلى مصادر لتمويل عملياً تقصر عنها ما لديها من رؤوس أموال (حقوق ملكية). وغالباً ما تكون هذه القروض ميّسرة أو سهلة الشروط (Soft Loans).

**ب) المستحقات (Accruals):**

تؤلف هذه المجموعة المتنوعة من المطلوبات فقرة ثانوية في هيكل تمويل المصرف. وهي تتضمن الرواتب والأجور المستحقة غير المدفوعة، والضرائب المستحقة غير المدفوعة، وعدد متنوع من المصروفات الأخرى المستحقة غير المدفوعة، وذلك في تاريخ إعداد الميزانية العمومية.

**ج) المخصصات (Provisions):**

تضم الأموال غير الودائع كذلك فقرة "المخصصات"(Provisions) مقابل الإلتزامات الطارئة، إذا أزداد احتمال تحققها بالمستقبل، مثل احتمال خسارة دعوى في المحاكم، أو مخصصات مقابل عدم تمتع الموظفين بالإجازات، أو مخصصات الضرائب بتاريخ اعداد الميزانية العمومية.

**ثانياً) رأسمال المصرف (حقوق الملكية، أو حقوق المساهمين):**

**أ) وظائف رأسمال المصرف (حقوق الملكية):**

تختلف وظائف رأس المال، أو حقوق الملكية (أي مجموع رأس المال المدفوع، والأرباح غير الموزعة، وفائض رأس المال) في المصرف عن وظائفه في بقية أنواع المنشآت بصورة ملحوظة. ففي المنشآت غير المصرفية، مثلاً، يستخدم رأس المال، بالدرجة الأولى، لتمويل شراء الموجودات الثابتة من مبانٍ ومكائن ومعدات وما شاكل. كما يستخدم لحماية الدائنين لآجال قصيرة وطويلة عندما تواجه المنشأة خسائر تنجم عن عملياتها التشغيلية، ويمتصها رأس المال، دونما أي تأثير عكسي على حقوقهم في موجودات المنشأة.

ونظراً إلى أن متانة المصرف، في نظر السلطات الرقابية والجمهور تعتمد، بصورة مهمة، على رأسماله، فقد أخذت المصارف تنشر معلومات دورية عن مبالغ رؤوس أموالها والزيادات المستمرة فيها.

**أما وظائف رأس المال في المصرف فتشتمل على ما يأتي:**

1) **امتصاص الخسائر العاملة (Operating Losses) وتدعيم ثقة المودعين والسلطات الرقابية حول قدرة المصرف على الصمود أمام الصعوبات التي تعترضه أثناء عمله،** لئلا تؤدي هذه الصعوبات إلى سحب الودائع منه من قبل الجمهور. أي أن رأس المال "المتين" أو "الكافي" (Adequate) يساعد في بقاء المصرف عاملاً. عليه فالمصرف ذو رأس المال الكبير يستطيع البقاء مفتوح الأبواب ويتحمل خسائره من أرباحه بدون أن يؤدي ذلك إلى سعي الجمهور لسحب الودائع منه، ذلك السحب الذي يزيد في الخسائر بسبب الاضطرار لتصفية الموجودات بسعر السوق و بصورة مستعجلة بعد إغلاق أبواب المصرف. هذا هو السبب الأساسي وراء اهتمام السلطات الرقابية (المصرف المركزي) برأس المال المصرفي، وبخاصة في الآونة الأخيرة، وفي إطار مقررات لجنة بازل.

2) **تمويل شراء الموجودات الثابتة اللازمة لبدء المصرف واستمراره في العمل**: يتجلى ذلك بوضوح عند إنشاء المصرف الجديد، إذ أن أول استخدام لرأس المال آنذاك يتضمن شراء المباني والمعدات ونظم وتكنولوجيا المعلومات الضرورية للعمل. يعتبر تمويل شراء الموجودات الثابتة من مسؤوليات مالكي المصرف (مساهمين أم دولة) حيث لا يتوقع من المودعين إمداد المصرف بالأموال لهذا الغرض. بما أن هناك احتياطيات سرية ناتجة عن تقييم الموجودات الثابتة في السجلات والميزانية العمومية، بأقل من قيمتها السوقية بكثير، فإن قيمة رأس المال في السوق تزيد عن قيمته الدفترية.

3) **الارتباط بين رأس المال المصرفي وبين كل من القروض، والاستثمارات، والودائع**، يتم من خلال مؤشرات محددة تحددها السلطة النقدي (المصرف المركزي) ويجب على المصرف الإلتزام بها، مثل نسبة القرض لمقترض واحد إلى حقوق الملكية (5مثلاً %، الخ...) أو نسبة الإستثمارات بالأسهم إلى حقوق الملكية... وهكذا.

4) **تمثيل المالكين في إدارة المصرف**، ذلك لأن مصدر رأس المال هو الذي يحدد كيفية تعيين أو انتخاب مجلس الإدارة وتعيين الرئيس التنفيذي او المدير العام. فإذا كان المصرف في القطاع العام، فإن الدولة تتولى، بشكل أو آخر، تعيين أعضاء مجلس الإدارة، بينما يتولى المساهمون، من خلال الجمعية العمومية، انتخاب أعضاء المجلس إذا كان المصرف في القطاع الخاص.

5) **يلعب رأس المال المصرفي دوراً حاسماً في عمليات الإندماجات والحيازات**، إذ من خلاله يتم شراء الأسهم في المصرف، اذ ان نسبة (50%) أو أقل من حقوق الملكية، تكفي للسيطرة على المصرف.

**ب) العلاقة بين رأسمال المصرف وربحيته:**

من الناحية الأخرى، فإن زيادة رأس المال تؤدي، في الأجل القصير، إلى تخفيض نسبة الربح السنوي العائد عليه، أي أنها تؤثر بصورة سلبية على نسبة الأرباح إلى رأس المال. ذلك لأن الأرباح التي تتحقق للمالكين (مساهمين أم دولة) سنوياً ستقسم على رأسمال أكبر (وهو المقام في النسبة)، أو على عدد أكبر من الأسهم، في حالة كون

المصرف شركة مساهمة. عليه فالمصرف يختلف عن بقية منشآت الأعمال في هذا المجال أيضاً.

عندما تقرر **المنشآت غير المصرفية** زيادة رؤوس أموالها فإنها تتوقع استخدامها في شراء الوسائل الإنتاجية الجديدة أو تحسين طرق الإنتاج بحيث تنخفض التكاليف أو تتحسن القابلية الإيرادية بشكل أو آخر مما يؤدي، بالتالي، إلى زيادة نسبة الأرباح إلى رأس المال، بخلاف الوضع في المصرف.

لغرض إيضاح **الآثار العكسية، من حيث القابلية الإيرادية، الناجمة عن زيادة رأس المال في المصرف**، نورد الجدول المفترض التالي:

**شكل (1)**

**آثار رأس المال المصرفي على ربحيته**

| الفقرات | قبل زيادة رأس المال (لاقرب الف دينار) | بعد زيادة رأس المال (لاقرب الف دينار) | النسبة المئوية زيادة (+) أو للانخفاض (-) |
|---|---|---|---|
| مجموع الموجودات=(مجموع الودائع +رأس المال) | 10000 | 11000 | %10+ |
| 1) الودائع | 9000 | 9000 | صفر |
| 2) رأس المال | 1000 | 2000 | %100+ |
| الأرباح بنسبة (2%) من مجموع الموجودات | 200 | 220 | %10+ |
| نسبة الأرباح إلى رأس المال | %20 | %11 | %45- |
| رفع الأرباح | 1:10 | 1:5.5 | %45- |

فقد أدت زيادة رأس المال بمقدار مليون دينار إلى زيادة مجموع الأرباح بنسبة (10%). غير أنها أثرت، بصورة عكسية، على نسبة الأرباح إلى رأس المال، إذ انخفضت النسبة من (20%) إلى (11%)، أي بانخفاض قدره (45%). "رفع الأرباح" هو اصطلاح

يعني عدد مرات "نسبة الأرباح من رأس المال" إلى "نسبة الأرباح من الموجودات". فإذا كانت النسبة الأولى تساوي (20%) فإن رفع الأرباح = ( $\frac{\%20}{\%2}$ =10) مرات، أما إذا كانت النسبة الأولى (11%) والثانية (2%) فإن رفع الأرباح يساوي( $\frac{\%11}{\%2}$ =5.5) مرات. فهو "مضاعف" يساعدنا، من الناحية الحسابية، على تحويل الأرباح من مبلغ مرتبط بالموجودات إلى مبلغ مرتبط برأس المال، أو بالعكس.

افترضنا أعلاه أن الودائع لم ترتفع قبل وبعد زيادة رأس المال. غير أن هناك احتمالاً بتحقيق زيادة تدريجية، في الأجلين المتوسط والطويل، بحجم الودائع استجابة لزيادة رأس المال، على أساس تحسن متانة رأس المال. لكن العلاقة بين الاثنين ليست سريعة أو آنية، لأن زيادة الودائع لا تعتمد على زيادة رأس المال فقط، إنما على عوامل أخرى كثيرة. حتى لو ازدادت الودائع، بسبب زيادة رأس المال، فإن زيادتها يجب أن تكون كبيرة بحيث تقاوم الانخفاض السريع في "نسبة الأرباح إلى رأس المال". ففي مثالنا أعلاه، يتطلب الأمر مضاعفة الودائع، بعد مضاعفة رأس المال، لغرض ابقاء النسبة على وضعها الحالي.

السبيل الآخر اللازم لتدعيم ربحية للمصرف، بعد زيادة رأسماله، يتأتى من تغييره سياساته الإقراضية والاستثمارية بسبب تلك الزيادة. فبارتفاع رأس المال يستطيع المصرف زيادة حجم القروض التي يمنحها لعملائه، وربما يستطيع كذلك انتهاج سياسة إقراض أكثر مرونة أو سهولة من السابق. كما تساعد زيادة رأس المال على رسم سياسة استثمار مرنة بحيث يزيد من استثماره في السندات ذات الآجال الأطول أو ذات الجدارة الاستثمارية الأضعف إذا كانت عوائدها مشجعة. غير أن زيادة رأس المال بمقدار مليون دينار، قياساً بموجودات يبلغ مجموعها عشرة ملايين دينار، سوف لا تمكنه من السير في هذا الاتجاه لدرجة ملحوظة قياساً بما كانت عليه الأمور سابقاً، خاصة إذا كانت تعليمات المصرف المركزي تحدد ذلك.

هذا بالإضافة إلى احتمال تحقق الخسائر نتيجة الابتعاد عن السلامة (أو الأمان) في الإقراض والاستثمار، مما يعني احتمال انخفاض الأرباح (بسبب مخصصات القروض

المتعثرة، مثلاً) لا زيادتها، من جهة، وابتعاد المودعين عن مصرف متساهل في سياساته الإقراضية والاستثمارية التي تخاطر بأموالهم لدرجة كبيرة، من جهة أخرى.

**ج) الملاءة المصرفية:**

**1)** يصعب كثيرا تحديد مدى متانة رأس المال للمصرف الواحد أو حتى للنظام المصرفي ككل، وقد اسهمت لجنة بازل للاشراف المصرفي، ومنذ عام 1987 في قياس متطلبات راس المال المصرفي. بشكل أدق. لقد فشلت بعض المصارف في بعض الدول، بسبب ضعف رؤوس الأموال، غير أن متانة رؤوس الأموال لم تقف حائلا أمام فشل مصارف أخرى في دول أخرى. فرأس المال لازم للمحافظة على سلامة المصرف وتدعيم الثقة فيه ولكنه "لوحده" لا "يضمن" تلك السلامة بأي حال من الأحوال. يمكننا أن نقول هنا أن رأس المال يجب أن يكون كافيا، لتغطية الخسائر العاملة التي يحتمل أن تنشأ عن عمليات الإقراض والاستثمار، وغيرها لتغطية شراء الموجودات الثابتة التي يحتاجها المصرف، وأن يساعد المصرف على استمرار البقاء (كنما ورد اعلاه). فرأس المال وثيق الإرتباط بالمخاطرة التي يتحملها المصرف، إذ كلما ازدادت مخاطرته كلما ازدادت الحاجة إلى تدعيم رأسماله. أمام المصرف الذي يواجه زيادة في مخاطرته حلانّ رئيسان هما: (أ) زيادة رأسماله، (ب) استخدام جزء أكبر من موجوداته في مجالات أقل مخاطرة .

**2) مقررات لجنة بازل للإشراف المصرفي:**

*** بازل (I):**

- لأسباب عديدة، منها عدم توافر معايير دولية لقياس متانة رأس المال المصرفي، وابتعاد مصارف عالمية (مثل المصارف اليابانية) عن متانة رأس المال، وأزمة ديون الدول النامية وما فرضته على المصارف الدولية من ديون متعثرة، وغير ذلك، فقد بادرت (12) دولة صناعية كبرى إلى جانب سويسرا (منها تسع دول أوروبية، بالإضافة إلى الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وكندا) إلى التوقيع على اتفاقية بازل (التي سميت فيما بعد بازلI) وذلك عام 1987، وبازل هي المدينة التي يوجد فيها بنك التسويات الدولية (Bank for International Settlements, Basel,

(BIS، الذي يستضيف لجنة بازل للإشراف المصرفي (Basel Committee on Banking Supervision).

- **قسمت لجنة بازل رأس المال المصرفي الى شريحتين، بهدف حساب ملاءته، هما:**

**الشريحة (1) اوراس المال الاساسي**، وتتكون من الاسهم العادية وفائض رأس المال (Capital Surplus)، والارباح المحتجزة، والاسهم الدائمة غير المتراكمة، وحقوق الاقلية ومجموعة من الموجودات غير الملموسة مطروحا منها الشهرة وموجودات غير ملموسة اخرى.

**الشريحة (2) اوراس المال المساند**، وتتكون من ادوات الدين نافذة الامتياز، وادوات الدين المتحولة الزاميا الى اسهم، والاسهم الممتازة ذات الاجال المتوسطة، وذات الارباح المتراكمة، واوراق حقوق الملكية ومجموعة من الادوات اللجينة (تجمع بين صفات الدين وحقوق الملكية) والمخصصات العامة لخسائر القروض.

- **مجموعة رأس المال المطلوب:**

هو حاصل جمع الشريحتين (1) و(2) اعلاه، وطرح مجموعة فقرات منه، شاملة الاستثمارات، والشركات التابعة، وأوراق محتفظ بها صادرة عن مؤسسات ايداعية، واخرى. في ضوء ذلك، فان متطلبات رأس المال حددت كما يأتي: يجب ان لا تقل نسبة رأس المال الاساسي الى الموجودات المرجحة بالمخاطرة (التي ستوضح ادناه) عن (4%) وان لا تزيد نسبة رأس المال المساند عن (4%) من تلك الموجودات، وان لا تقل نسبة رأس المال ككل عن (8%) من تلك الموجودات.

- اما الموجودات المرجحة (الموزونة) بالمخاطرة، فقد تم تبويب ما هو "داخل الميزانية العمومية" منها في اربع مجموعات هي:
  - **موجودات درجة مخاطرها (صفر)**، وهي الموجودات النقدية.
  - **موجودات درجة مخاطرتها (20%)** وهي تمثل مجموعة فقرات مثل المطلوبات من مصارف التنمية الدولية، ومصارف في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، ومطلوبات على القطاع العام وفقرات برسم **التحصيل، وارصدة لدى المصارف والمنشآت المالية الاخرى.**

- **موجودات درجة مخاطرها (50%)**، وهي القروض المضمونة بعقارات يشغلها المالك.
- **موجودات درجة مخاطرها (30%)**، وهي الديون على القطاع الخاص، ومطلوبات المصارف خارج (OECD) والقطاع العام خارج (OECD) والادوات المالية الصادرة عن مصارف اخرى، والموجودات الثابتة.

**- الفقرات خارج الميزانية العمومية**

يتم حساب الفقرات خارج الميزانية العمومية (Off – Balance Sheet Items) بايجاد القيمة المعادلة لكل التزام من خلال ضرب كل فقرة خارج الميزانية العمومية بـ "معامل تحويل"، بهدف تحويلها الى الفقرة المتجانسة معها "داخل الميزانية العمومية"، حيث تطبق بشأنها عند ذاك الاوزان الاربع المذكورة اعلاه. وتتراوح هذه الاوزان بين (صفر) و(100%) وهي: (صفر، 20%، 50%، 100%).

*** بازل (II):**

- خلال المدة 1988، عندما بدأ تنفيذ بازل (I) ولغاية (2006) اجريت عشرات دراسات الدراسات من قبل لجنة بازل بهدف الصياغة الادق لمتطلبات رأس المال المصرفي، وكذلك الاستجابة للتحفظات الكثيرة التي اثيرت من قبل المصارف عند تطبيقها بازل (I). واعتبارا من حزيران/ يونيه 2006 صدرت وثيقة "التوافق الدولي حول قياس رأس المال ومعايير رأس المال – هيكل معدل: الصيغة الشاملة" (International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework – Comprehensive Version) حيث اعيد النظر بشكل شامل بمقررات بازل.

**المخاطرة الائتمانية – المدخل المعياري:**

- تمت هنا عملية تحديد مجموعة متنوعة من المستحقات على شرائح من كيانات كثيرة (سيادية، قطاع عام، مصارف متعددة الجنسية، منشآت، اوراق مالية، شركات، ائتمان بالتجزئة، عقار سكني، عقار تجاري والفقرات خارج الميزانية العمومية) وذلك بمعادلات دقيقة، وترجيحات خاصة بكل منها.

- عرضت كيفية الاعتراف بالتقديرات الخارجية للمخاطر الائتمانية، من قبل مؤسسات تصنيف متخصصة.
- تم تحديد اعتبارات التنفيذ، من حيث اجراءات التقديم، والتصنيف.
- طرحت خيارات عديدة لكيفية التخفيف من المخاطرة الائتمانية، مثل استخدام الضمانات والتقاص، والكفالات والمشتقات، ثم استخدام الضمانة بمدخلين شامل، وبسيط، مع عرض المتطلبات الشكلية لكل منها، ومعالجة كيفية عدم تكاليف الاستحقاقات.

**المخاطرة الائتمانية – المدخل المستند للتصنيف الداخلي، (أي للتصنيف الذي يقوم به المصرف ذاته بموجب محددات):**

- تم تبويب التعرض للمخاطرة الائتمانية من قبل شرائح وكيانات عديدة، (تعرضات الشركات، والتعرضات السيادية، وتعرضات التجزئة، والتعرضات الدائرية، وتعرضات حقوق الملكية، والذمم المشتراة).
- حددت مداخل اساسية ومتقدمة، ضمن هذا المدخل، لمعالجة جميع هذه التعرضات، مع ترتيبات انتقالية.
- تمت دراسة التعثر بشكل مفصل، من حيث احتمال حدوثه، والتعثر محدد الخسارة، وارتباطه بأنواع من المعاملات مثل الكفالات والمشتقات.

تضمن نطاق تطبيق بازل (II) تقسيم المقررات الى ثلاث اركان، كما في الشكل (2) وهي:

**الركن الاول: المتطلبات الدنيا لرأس المال**

تضمن هذا الركن ثلاثة مخاطر هي:

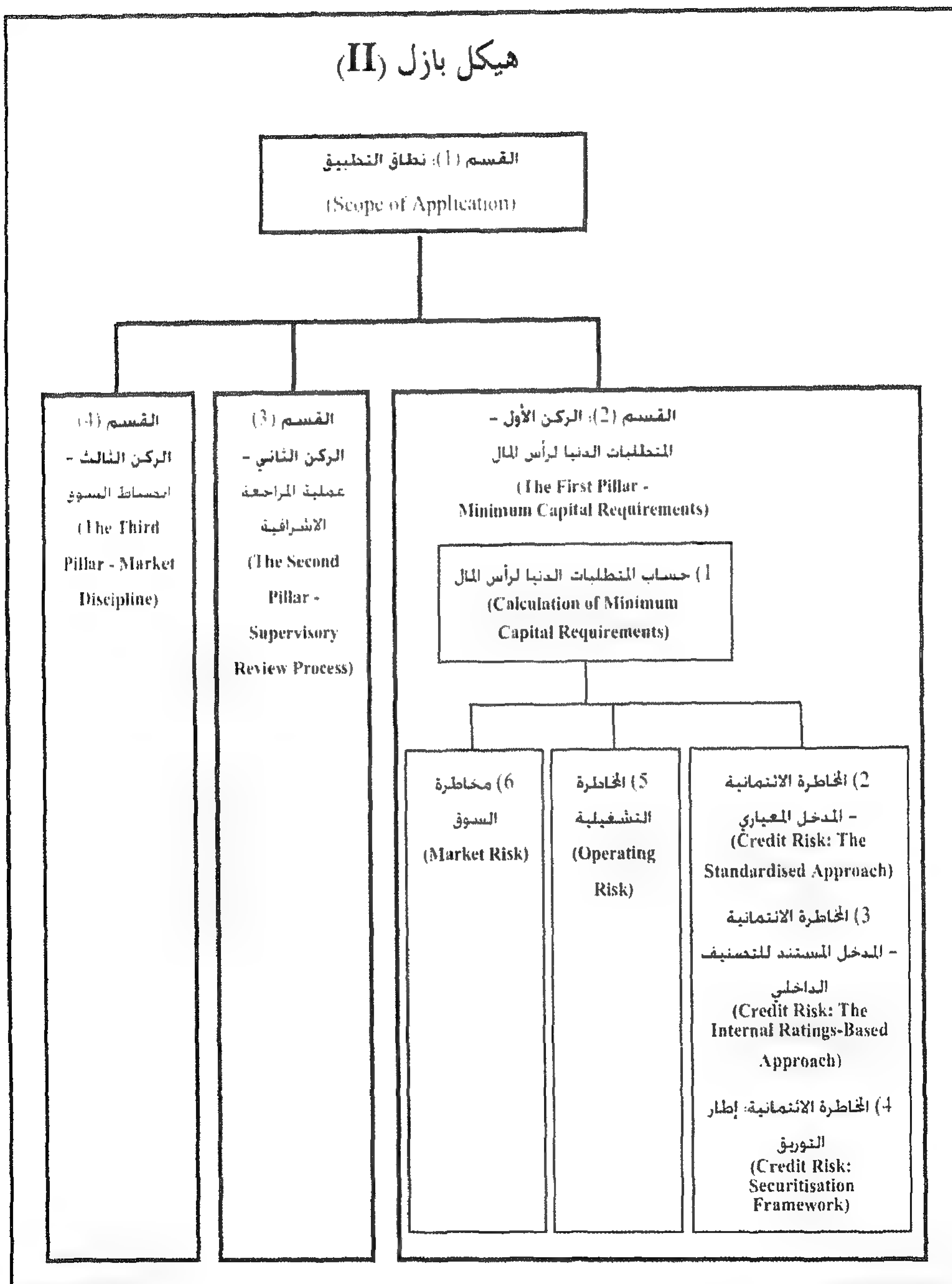
+ **المخاطرة الائتمانية: وذلك بموجب**

- المدخل المعياري
- المدخل المستند للتصنيف الداخلي
- اطار التوريق

+ المخاطرة التشغيلية

+ مخاطرة السوق

شكل (2)


هيكل بازل (II)
القسم (1): نطاق التطبيق
(Scope of Application)
القسم (2): الركن الأول -
المتطلبات الدنيا لرأس المال
(The First Pillar -
Minimum Capital Requirements)
1) حساب المتطلبات الدنيا لرأس المال
(Calculation of Minimum
Capital Requirements)
2) المخاطرة الائتمانية
- المدخل المعياري
(Credit Risk: The
Standardised Approach)
3) المخاطرة الائتمانية
- المدخل المستند للتصنيف
الداخلي
(Credit Risk: The
Internal Ratings-Based
Approach)
4) المخاطرة الائتمانية: إطار
التوريق
(Credit Risk:
Securitisation
Framework)
5) المخاطرة
التشغيلية
(Operating
Risk)
6) مخاطرة
السوق
(Market Risk)
القسم (3)
الركن الثاني -
عملية المراجعة
الاشرافية
(The Second
Pillar -
Supervisory
Review Process)
القسم (4)
الركن الثالث -
انضباط السوق
(The Third
Pillar - Market
Discipline)

**الركن الثاني: عملية المراجعة الاشرافية**

**الركن الثالث: انضباط السوق**

ليس من المقصود هنا عرض هذه المقررات بشكل مفصل(*)، بل ان تعرض هنا استكمالا ملخصا لهذه المقررات، وعلى النحو الآتي:

- في حساب المتطلبات الدنيا لرأس المال، تم في المقررات ذاتها، وفي ملاحقها تعريف "راس المال الرقابي"، والموجودات الموزونة (المرجحة) بالمخاطرة، والترتيبات الانتقالية. وقد تمت المحافظة هنا على نسبة (8%) المحددة في بازل I، وما لا يقل عن (4%) رأس المال الاساسي، وما لا يزيد على (4%) رأس المال المساند، مع تعديلات في مكونات كل منهما.

- تمت معالجة الخسائر المتوقعة وكيفية الاعتراف بالمخصصات.
- في ضوء ذلك، حددت المتطلبات الدنيا لمدخل التصنيف الداخلي، من حيث التركيبة، والالتزام بهذه المتطلبات، ونظام تصنيف المخاطر، وحوكمة الشركات، واستعمال التصنيفات الداخلية، وقياس المخاطرة، وكيفية التحقق من التقديرات الداخلية، والتقديرات الاشرافية للتعثر، والاعتراف بالتأجير، وحساب اعباء تعرضات حقوق الملكية.

**المخاطرة الائتمانية: اطار التوريق**

- التوريق هو تحويل القروض المصرفية (وانواع عديدة من الذمم المدينة) الى اوراق قابلة للتداول بضمانة مجمعها.
- عرضت المقررات مجموعة شاملة من التعريفات الخاصة بعملية التوريق، مثل المصرف المنشئ، والورقة المستندة للموجودات، وتعزيز الائتمان، والاستهلاك المبكر، والفارق الفائض، والاسناد الضمني، والمنشأة ذات القرض الخاص.
- حددت المتطلبات التشغيلية اللازمة للاعتراف بتمويل المخاطرة من خلال التوريق، سواء للتوريقات الاعتيادية، او المركبة.

---

(*) قام المؤلف بتعريب كل من بازل I، وبازل II ونشرت في مجلدات خاصة وفي دراسات منشورة.

- حددت اوزان المخاطرة للتعرضات المصنفة وغير المصنفة، وتسهيلات السيولة، وكيفية التخفيف من المخاطرة والتعرضات المتقاطعة.
- تم تعريف متطلبات رأس المال اللازم للتوريق من خلال المدخلين المعياري والمستند للتصنيف الداخلي.

**المخاطرة التشغيلية:**

- هي الخسارة الناشئة عن عدم كفاية او فشل العمليات الداخلية، والافراد، والنظم، او نتيجة الحوادث الخارجية، بما في ذلك المخاطرة القانونية، لكن مع استثناء المخاطرة الاستراتيجية ومخاطرة السمعة.
- حددت لقياس هذه المخاطرة ثلاثة مداخل هي: مدخل المؤشر الاساسي، والمدخل المعياري، ومجموعة من مداخل القياس المتقدمة (العامة، والنوعية والكمية).
- حددت عدة اساليب للتخفيف من هذه المخاطرة.

**مخاطرة السوق**

- مخاطرة السوق هي مخاطرة الخسائر في المراكز داخل وخارج الميزانية العمومية الناشئة عن حركة اسعار السوق، وهي تتكون من:

- المخاطرة الخاصة بالادوات المرتبطة بسعر الفائدة وبحقوق الملكية في دفتر المتاجرة (Trading Book).
- مخاطرة سعر الصرف، ومخاطرة السلع في كل انشطة المصرف.

* **حدد اطار لقياس هذه المخاطرة، وما تحتاجه من متطلب رأس المال، بما في ذلك:**

طريقة القياس المعيارية، شاملة ذلك مخاطرة سعر الفائدة، ومخاطرة مركز حقوق الملكية، ومخاطرة النقد الاجنبي (سعر الصرف) ومخاطرة السلع.

- مدخل النماذج الداخلية، مع عدة سيناريوهات لاختبارات الاجهاد (او الضغط).
- وقد اضيفت شريحة جديدة لمخاطرة السوق سميت الشريحة (3): وبنسبة (12.5%).

**الركن الثاني: عملية المراجعة الاشرافية:**

* وهي عملية التأكد من ان لدى المصرف رأس المال الكافي لمواجهة كل المخاطر التي تتولد في اعماله، الى جانب تشجيعه على تطوير واستخدام افضل لرقابة ولادارة المخاطرة.
* حددت اربع قواعد مفتاحية للمراجعة الاشرافية هي:

- **القاعدة (1):** ان تكون لدى المصارف عملية تقدير الكفاية الكلية لرأسمالها في علاقته مع صورة مخاطرها، مع استراتيجية للمحافظة على مستويات رأسمالها.
- **القاعدة (2):** على المشرفين مراجعة وتقييم التقديرات الداخلية لكفاية رأسمال المصرف، وقدرته على الرقابة، والتأكد من امتثاله لنسب رأس المال الرقابي، الى جانب اتخاذ الاجراء الاشرافي المناسب اذا لم يكونوا مقتنعين بنتائج هذه العملية.
- **القاعدة (3):** ان يتوقع المشرفون من المصارف تنفيذ النسب العليا من رأس المال الرقابي المشار اليها اعلاه، وان يكونوا مخولين بالطلب من المصارف الاحتفاظ برأس المال فيما يفوق الحد الادنى.
- **القاعدة (4):** ان يبادر المشرفون الى التدخل في مرحلة مبكرة للحيلولة دون هبوط رأس المال لاقل من المستويات اللازمة لدعم المخاطر في مصرف معين، مع المطالبة باتخاذ الاجراء التصحيحي اذا لم تتم المحافظة على رأس المال او لم يعاد الى اوضاعه السابقة.

* تتضمن المراجعة الاشرافية كذلك كيفية مراجعة سعر الفائدة في "**الدفتر المصرفي**"، (Banking Book) والمخاطرة الائتمانية، والمخاطرة التشغيلية، ومخاطرة السوق، والتوريق.

**الركن الثالث: انضباط السوق:**

* **تضمن هذا الركن التأكد من ان افصاحات المصارف متوافقة مع:**

- كيفية تقدير المخاطر من قبل الادارة العليا ومجلس الادارة.
- المعايير المحاسبية.

- الاهمية، اي ما اذا كان اهمال المعلومات او حذفها او تحريفها يؤثر في عملية اتخاذ القرارات.
- مدى التكرار، وفي الغالب على كل ستة اشهر او اقل من ذلك.
- الملائمة، اي المعلومات التي لا يؤدي نشرها الى التأثير السلبي في المركز التنافسي للمصرف.

- لا بد للمصرف من قاعدة عامة للافصاح، ونطاق للتصنيف، كميا ونوعيا، شاملا ذلك هيكل رأس المال، وملاءة رأس المال.
- وضعت قواعد لقياس التعرض للمخاطرة، بما فيها المخاطرة الائتمانية والتخفيف منها، ومخاطرة الطرف المقابل، والافصاحات بموجب المدخل المعياري ومدخل التصنيف الداخلي، ومخاطرة السوق، والمخاطرة التشغيلية وحقوق الملكية ومخاطرة سعر الفائدة.

**مقررات بازل III:**

أ) تم اعتماد الوثيقة خلال المدة 2010 – 2011، وتمت جدولة التنفيذ خلال المدة 2013 – 2015. أما التعديلات التي حصلت فيها بعد نيسان (ابريل) 2013، فقد تم تمديد تنفيذها حتى نهاية آذار (مارس) 2018 . وقد تم اعداد المجموعة الثالثة من بنود هذه الوثيقة، لمواجهة مجالات القصور في الرقابة على المصارف والتي برزت خلال الأزمة المالية في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين وامتدت بعد ذلك. الهدف من بازل III هو تعزيز متطلبات رأس المال من خلال زيادة سيولة المصرف وتقليل الرفع المالي فيه.

ب) كان يفترض في أصل قواعد بازل III أن يطلب من المصارف الاحتفاظ ب (4.5%) من حقوق الملكية على شكل أسهم عادية (وهي زيادة عن مستوى 2% بموجب بازل II) ، وجعل "الشريحة I" (Tier I) من رأس المال بنسبة 6% من "الموجودات المرجحة بالمخاطرة" (بدلاً من 4% بموجب بازل II) . غير أن بازل III ادخلت اضافتين جديدتين لحماية رأس المال هما:

- الحماية الالزامية لصيانة رأس المال(Mandatory Capital Conservation Buffer)، وهي بنسبة 2.5%.

- الحماية الاختيارية المخصصة لمواجهة التقلبات (Discretionary Countercyclical Buffer) ، التي سمحت للمراقبين المحلين بفرضها خلال فترات التوسع الائتماني الكبير.

ج) هناك مطالبات اليوم من اللجنة لأن تتشدد لدرجة أكبر في تحديد متطلبات رأس المال. ففي ايلول (سبتمبر) 2010 كانت المطالبات ان تكون لصيانة رأس المال كما يأتي:

- (7.0 – 9.5%) متكونه من النسب الفرعية الآتية فيما يخص الأسهم العادية:
  4.5% + 2.5% للحماية الالزامية
  ± 2.5% للحماية الموسمية (لمواجهة الارتفاع الكبير في حجم الائتمان).
- (8.5 – 11.0%) للشريحة الأولى لرأس المال.
- (10.5 – 13.0%) لمجموع شرائح رأس المال.

د) النسب الجديدة المطلوب تنفيذها خلال المدة 2013 – 2018 :

1) <u>نسبة الرفع (Leverage Ratio)</u>

وهي تحسب على النحو الآتي:

$$\frac{\text{الشريحة الأولى لرأس المال}}{\text{متوسط مجموعة الموجودات}}$$

(وفي حالة الميزانيات العمومية المجمعة، يكون المقام متوسط الموجودات المجمعة)

2) <u>متطلبات السيولة (Liquidity Requirements)</u>

حيث تم استحداث نسبتين هما:

* <u>نسبة تغطية السيولة (Liquidity Coverage Ratio) :</u>

وتحسب كما يأتي:

مجموع الموجودات السائلة جدا ÷ التدفقات النقدية الخارجة خلال 30 يوماً .

* <u>نسبة التمويل المستقر الصافي (Net Stable Funding Ratio) :</u>

وتحسب كما يأتي:

مبلغ التمويل المستقر ÷ مبلغ التمويل المستقر المطلوب

# التمرينات ودراسة الحالات

س 1) تم تكليفك بالمشاركة في إعداد دراسة لتأسيس مصرف جديد في إحدى الدول العربية، وطلب إليك اقتراح مجموعات من المنتجات والخدمات التي يقدمها المصرف الجديد. ماذا تقترح في هذا الخصوص، وهل هناك تدرج مبرر في طرحها؟ ولماذا؟

س 2) أنت مديراً للسيولة في المصرف، وقدمت توجيهات بضرورة زيادة ربحية المصرف لتلبية طلبات المصرف المركزي والمساهمين. كيف تستطيع المحافظة على مستوى مناسب من السيولة، وفي الوقت ذاته تدعيم ربحية المصرف؟

س 3) ما هي الفروقات الأساسية بين الاحتياطي القانوني النقدي والاحتياطي الاختياري النقدي لدى المصرف المركزي؟ واذا كان المصرف التجاري قد أوفى بمتطلبات النوع الأول، لماذا يودع مبالغ إضافية اختيارية لدى المصرف المركزي؟

س 4) ما هي أهم أدوات الاحتياطيات الثانوية المتوفرة لدى المصارف العربية؟

س 5) لو كنت مديراً للسيولة في المصرف، كيف توفق بين المبالغ المحتفظ بها ضمن الاحتياطيات الاولية، وتلك المستثمرة في الاحتياطيات الثانوية؟

س 6) لو كنت مسؤولاً عن إدارة القروض في المصرف، وطلب إليك الإسهام في إعداد السياسة الاقراضية من حيث الاستحقاق والتسعير لمدة سنه واحده. ما هي أوجه الترابط المطلوبة بينهما، في بيئة تسعير فيها أسعار الفائدة بإستمرار؟

س 7) أنت مديراً لمحفظة الاستثمار في المصرف. كيف توفق بين الاستثمارات والاحتياطيات الثانوية؟ وبين القروض والاستثمارات؟ أي الاستثمارات سوف تؤكد عليها، وما هي العوامل التي تأخذها في الاعتبار؟

س 8) يتوجه العديد من المصارف العربية إلى التركيز على القروض بالتجزئة (الاستهلاكية والمنشات الصغيرة والمتوسطة) مع توزيعها في شرائح متعددة، بحسب في السوق. افرض أنك مديراً لمحفظة هذه القروض، وأنت تتنافس مع مدير محفظة قروض الشركات (القروض بالجملة)، كيف تبرر هذا التوجه؟ ما هي الايجابيات؟ ما هي المخاطر المحتملة؟

س 9) ما هي مزايا إصدار المصرف للسندات لآجال مختلفة لتدعيم مصادر أمواله، بدلاً من الاعتماد الأساسي على الودائع؟ ما هي العقبات بوجه إصدار السندات المصرفية في الدول العربية؟

س 10) على الرغم من أن نسبة رأس المال المصرفي إلى مجموع مصادر الأموال تعتبر منخفضة قياساً بالودائع، فإن راس المال المصرفي يلعب دوراً أساسيا في تحقيق التوازن بين السيولة والربحية، وفي مواجهة المخاطر، وتلبية تعليمات المصرف المركزية. كما أكدت مقررات لجنة بازل على أهمية تدعيم قاعدة رأس المال المصرفي. ما هي أهم وظائف رأس المال المصرفي التي تكسبها هذا الاهتمام.

س 11) تعتبر بازل II مرحلة متقدمة على بازل I. ما هي المجالات التي أدخلتها مقررات بازل II، وما هي الأركان الأساسية الجديدة التي تقوم عليها؟

س 12) على الرغم من ان بازل III ما تزال قيد الإعداد التدريجي، ما هي أهم المعايير الجديدة التي أدخلتها، قياسا مع بازل II؟

س 13) هل أن متانة رأس المال المصرفي لوحدها كافية لحمايته من المخاطر؟ لماذا؟

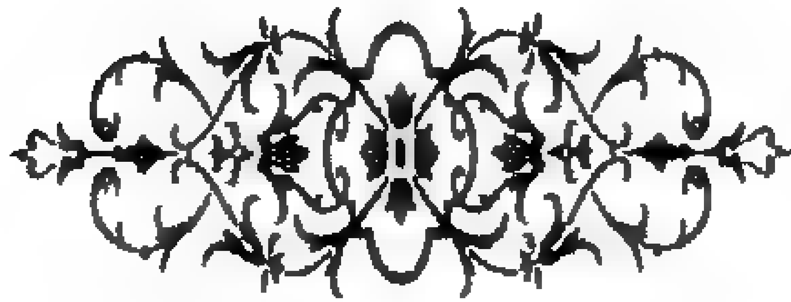
# الفصل الثاني

## المبادلة بين المخاطرة والعائد
## في إطار التطورات المصرفية والمالية المعاصرة
## والقوائم المالية للمصرف

القسم الأول: المبادلة بين المخاطرة والعائد في العمليات المصرفية

القسم الثاني: التطورات المصرفية والمالية المعاصرة

القسم الثالث: القوائم المالية الأساسية للمصرف بحسب المستفيدين منها



# الفصل الثاني

# المبادلة بين المخاطرة والعائد

# في اطار التطورات المصرفية والمالية المعاصرة والقوائم المالية للمصرف

## القسم الأول: المبادلة بين المخاطرة والعائد في العمليات المصرفية (Risk – Return Trade – off)

### أولاً ) إدارة مجمّع الأموال (Management of the Pool of Funds):

تعكس الميزانية العمومية (أو قائمة المركز المالي)، للمصرف، في تاريخ معين، ثلاثة محافظ هي: "**محفظة الموجودات**" و"**محفظة المطلوبات**" و"**محفظة حقوق المالية**" (حقوق المساهمين). وهي تعكس الوضع الحالي للقرارات التي سبق أن إتخذتها إدارة المصرف. فمحفظة "**الموجودات**" تعكس الكيفية التي تم بها استخدام الأموال بين الأولويات الست المشار إليها أعلاه. كما إن كلاً محفظة "**المطلوبات**" و"**حقوق الملكية**" تشير إلى قرارات الإدارة بشأن مصادر التمويل.

من جهة أخرى، فإن الوضع المالي الحالي هو المنطلق لإدارة الأموال مستقبلا. فالإدارة تعمل على التنسيق بين التدفقات (Flows)، بما فيها "**التدفقات الداخلة**" للمصرف، (Inflows) و"**التدفقات الخارجة**" من المصرف (Outflows) لغرض **تعظيم العائد، وتدنية المخاطرة**، وذلك خلال العمل اليومي للمصرف. ويعكس الشكل أدناه عملية تدفق الأموال في المصرف. فمجمع الأموال، الذي يتولى المصرف إدارته، يتغير باستمرار، لأن الأموال تتدفق إلى المجمّع بسبب زيادة الودائع، أو الزيادة في الأموال المقترضة من الغير وغيرها من مصادر تمويل، وتتدفق منه بسبب السحب من الودائع، أو لمنح القروض، او شراء الاستثمارات، وغير ذلك من تدفقات خارجة.

## شكل (1)

## مجمع الأموال في المصرف

## (Pool of Funds)

| التدفقات النقدية الخارجة: استخدام الأموال من خلال زيادة الموجودات، وتقليل المطلوبات، وسداد المصروفات. | | | | التدفقات النقدية الداخلة: زيادة المطلوبات، وحقوق الملكية، وتقليل الموجودات، وتحقيق الإيرادات. |
|---|---|---|---|---|
| زيادة القروض | ← | مجمع الأموال | | ← تحصيل القروض |
| زيادة الإستثمارات | ← | | | ← بيع الاستثمارات |
| زيادة الموجودات الثابتة | ← | | | ← بيع الموجودات الثابتة |
| زيادة الموجودات الأخرى | ← | | | ← بيع الموجودات الأخرى |
| تقليل الودائع | ← | | | ← زيادة الودائع |
| تقليل الأموال المقترضة | ← | | | ← زيادة الأموال المقترضة |
| تخفيض رأس المال | ← | | | ← زيادة حقوق الملكية |
| المصروفات | ← | | | ← تحقيق الإيرادات |
| توزيع الأرباح | ← | | | ← إحتجاز الأرباح |

اذ تتدفق الأموال من المجمع عندما يقدم المصرف القروض لعملائه أو يشتري الإستثمارات. ولا بد للمصرف من إدارة التدفقات من المجمّع لآجال قصيرة وطويلة. ففي الأجل القصير، لا بد للمصرف من التأكد من الوفاء بالإحتياطيات القانونية، ومن إحلال مصادر بديلة عن تلك المتدفقة إلى الخارج. وفي الأجل الطويل، لا بد للمصرف أن ينسق تدفق الأموال بحيث أن لديه الأموال اللازمة لمواجهة التدفقات غير المتوقعة. صحيح أن المصرف يستطيع التأكد من وجود تلك الأموال لو أنه إحتفظ بها نقدا في صناديقه (خزائنه)، مثلا، ولكن ذلك يعني فقدانه للعوائد. غير أنه لو قام باستخدام الأموال في الموجودات المربحة، فإن عليه التأكد من أن إستحقاقات الموجودات المتوقعة متناسقة مع إستحقاقات

المطلوبات المتوقعة. بعبارة أخرى، فإن على إدارة المصرف التنسيق بين محافظ الموجودات، والمطلوبات وحقوق الملكية، بما يؤدي إلى تعظيم العائد وتدنية المخاطرة.

**ثانياً) عائد المصرف:**

**أ) تبويب العوامل المؤثرة في عائد المصرف:**

يمكن تبويب العوامل المؤثرة في عائد المصرف، المتمثل بالدخل الصافي (أو الربحية) في مجموعتين، هما: تلك "الخاضعة للسيطرة" من قبل إدارة المصرف، وغير "الخاضعة للسيطرة"ا.

**(1) العوامل الخاضعة للسيطرة (Controllable):**

هي تلك التي تستطيع إدارة المصرف التأثير فيها، وتشتمل على "مزيج الأعمال" (Business Mix) (مثل التوجه نحو العمل بالجملة أو بالتجزئة)، وتحقيق بعض الايرادات، والسيطرة على بعض المصروفات، وتحديد جودة القروض.

**(2) العوامل غير الخاضعة للسيطرة (أو العوامل الخارجية):**

وهي تؤثر كذلك في أداء المصرف، وتضم مستوى أسعار الفائدة السائدة في الاسواق، والظروف الاقتصادية العامة، والبيئة التنافسية التي يعيش فيها المصرف. وعلى الرغم من أن المصارف لا تستطيع السيطرة على هذه العوامل، فإنه يمكن أن تجعل خططها مرنة بحيث أنها تستجيب لها، وذلك في إطار التخطيط الاستراتيجي، وصياغة السيناريوهات (المشاهد) المتناسبة مع الظروف المستقبلية المتغيرة.

**ب) العائد من الموجودات ومن حقوق الملكية:**

يستعمل مقياسان (أو مؤشرات) أساسيان في رقابة أداء المصرف هما: **"العائد من الموجودات"**، و**"العائد من حقوق الملكية"** (حقوق المساهمين).

**(1) العائد من الموجودات** (Return-on-Assets, ROA): هو حاصل قسمة الدخل الصافي (بعد الضريبة) على مجموع الموجودات (أو متوسط ذلك المجموع).

(2) **العائد من حقوق الملكية** (أو من رأس المال) (Return on Equity, ROE): هو حاصل قسمة الدخل الصافي (بعد الضريبة) على حقوق الملكية (أو متوسطها). ويعتبر هذا المقياس الأهم، من وجهة نظر المالكين (المساهمين)، لأنه يربط بين مقدار ما قاموا باستخدامه من أموال في المصرف وبين الدخل المتحقق من عمليات المصرف.

**ج) أثر الرفع المالي:**

على الرغم من افتراض تساوي العائد من حقوق الملكية في المصرف مع المنشآت غير المالية ، بافتراض كونه (15%) مثلاً، فإن عامل الرفع المالي وهو $\left(\frac{\text{الموجودات}}{\text{حقوق الملكية}}\right)$ يختلف كثيرا بين المصرف وبين بقية المنشآت غير المالية. إذ يمثل الرفع المالي البالغ (1.5) في المنشأة غير المالية هيكلا ماليا يتكون من (67%) حقوق ملكية، و(33%) ديون أو مطلوبات كما يأتي:

العائد من الموجودات = 15%

العائد من حقوق الملكية = (العائد من الموجودات x الرفع المالي) = 10% x 1.5 مرة

= 15%

أما بالنسبة **للمصرف**، فإن الرفع المالي البالغ (15) مرة يمثل هيكلا ماليا يضم (93%) تقريبا من الودائع والأموال المقترضة، و(7%) من حقوق الملكية، كما يأتي:

العائد من الموجودات = 1%.

العائد من حقوق الملكية =(العائد من الموجودات x الرفع المالي)=(1% x 15 مرة)

= 15%.

وهذا يشير إلى الفارق الكبير بين "**المصرف**" وبين "**المنشآت غير المالية**"، لأن "الدائنين" (وخاصة "المودعين") يقدمون النسبة العظمى من مصادر تمويل المصرف، مما يمكنه من توليد دخل صاف أكبر للمالكين، على الرغم من انخفاض نسبة "العائد من مجموع الموجودات".

د) التفاوت بين أداء المصارف:

تتفاوت المصارف الكبيرة عن الصغيرة، والتجارية عن المتخصصة والتنموية في عملية تحقيق العائد. فالمصارف الكبيرة تحقق عائداً أقل من مجموع الموجودات، قد يكون دون (1%)، في حين أن المصارف الصغيرة تحقق عائداً أعلى من (1%) وربما (1.5%). كما أن المصارف المتخصصة، التي تعتمد لدرجة أكبر على حقوق الملكية في تمويلها، تحقق عائداً من الموجودات يقارب العائد من حقوق الملكية.

1) المصارف الصغيرة والكبيرة:

تحافظ المصارف الصغيرة على نسبة أعلى من حقوق الملكية إلى الموجودات، والعكس صحيح في المصارف الكبيرة. إذ أن المصارف الكبيرة تقدم قروضا كبيرة الحجم للمنشآت أو الشركات الكبيرة، التي تتصف بكونها من الدرجة الأولى من حيث الجدارة الإئتمانية و"بأسعار مفضلة" (Prime Rates)، مما يعني انخفاض المخاطرة والعائد من هذه القروض. أما المصارف الصغيرة فتقدم قروضها للأفراد والمنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة، ذات المخاطرة الأعلى والعائد الأعلى. وهي بالتالي تحتاج حقوق ملكية أعلى لمواجهة إحتمالات خسائر (تعثر) القروض. أي أن المصارف الصغيرة، في سعيها لحماية المودعين، تحتفظ بنسبة أعلى من حقوق الملكية إلى الموجودات.

2) المصارف التجارية والمتخصصة والتنموية:

توجد في معظم الدول العربية، مصارف تنموية متخصصة قطاعياً، تمتلكها في الغالب الدولة، وهي تتخصص بتمويل قطاع معين (زراعة صناعة، إسكان..). تعتمد المصارف المتخصصة العاملة في القطاع العام على رؤوس الأموال المدفوعة من قبل الدولة (وزارة المالية)، والزيادات فيها، وإحتجاز الأرباح. ويعزز هذا المصدر بالإقتراض من الغير (من المصرف المركزي ومن المؤسسات المالية الوسيطة..)، وبقبول الودائع. كما قد تكون قروضها الممنوحة لعملائها ذات أسعار فائدة منخفضة على أساس دعم الدولة لقطاع معين.

في وضع كهذا، تتفاوت المصارف المتخصصة عن التجارية في محددات العائد من حقوق الملكية. فالعائد من الموجودات منخفض في المصارف المتخصصة (بسبب تخفيض سعر الفائدة على القروض)، وانخفاض الرفع المالي، لأن حقوق الملكية هي المصدر الرئيس لتمويل المصرف المتخصص.

**ثالثا) مخاطر المصرف:**

تهتم إدارة المصرف بتحقيق العائد، ومبلغه، ونموه، ومدى تقلبه، مع إمكانية التنبؤ بذلك التقلب. وتعزى تقلبات **العائد** من حقوق الملكية إلى تقلب كل من "**العائد من الموجودات**" و"**الرفع المالي**"، وبموجب المعادلة الآتيه:

**العائد من حقوق الملكية = الهامش x الدوران x الرفع المالي= العائد من حقوق الملكية**

$$\left(\frac{\text{الدخل}}{\text{الايرادات}}\right) \times \left(\frac{\text{الايرادات}}{\text{الموجودات}}\right) \times \left(\frac{\text{الموجودات}}{\text{حقوق الملكية}}\right) = \left(\frac{\text{الدخل}}{\text{حقوق الملكية}}\right)$$

ذلك لأن كون "**الرفع المالي**" **مضاعف**، فإنه يترجم التغييرات الصغيرة في "**نسبة العائد من الموجودات**" إلى تغييرات كبيرة في" **نسبة العائد من حقوق الملكية**". كما أن التغييرات في نسبة "العائد من الموجودات" هي "دالة" (Function) من العوامل القابلة للسيطرة وتلك غير القابلة للسيطرة.

أما أهم أنواع المخاطرة التي تؤدي إلى التقلبات (أو التغيير) في العائد فهي: مجموعة من "المخاطر"، كما هو موضح أدناه. وفي حين أن مكونات بعض أنواع هذه المخاطر قابل للسيطرة من قبل إدارة المصرف (ويمكن، بالتالي، التقليل من أثرها أو تحديده او التأمين ضد المخاطر)، فإن البعض الآخر يبقى خارج سيطرتها.

أ) **مخاطرة السيولة (Liquidity Risk):**

لا بد للمصرف من مواجهة الطلب على السيولة، الناشيء عن رغبة العملاء في سحب جزء من ودائعهم، أو في حصولهم على القروض. إذ يقوم النظام المصرفي المعاصر على قاعدة "الإحتياطيات الجزئية" (Fractional Reserves)، حيث يستقطع المصرف نسبة من الودائع ويحتفظ بها لدى المصرف المركزي "كإحتياطي قانوني نقدي". هذا بالإضافة إلى ما يحتفظ به المصرف لنفسه من إحتياطي نقدي "إختياري" (في الصندوق او الخزائن، ولدى المصرف المركزي، ولدى المصارف الأخرى، وبخاصة المراسلة، مقابل الخدمات التي يحصل عليها منها).

تؤلف النقدية في الصندوق ولدى المصارف (المصرف المركزي، والمصارف الأخرى)، ما سمي بـ"**الإحتياطيات الأولية**" (Primary Reserves) (كما سبقت الإشارة لذلك) وهي تؤلف **خط الدفاع الأول** في سيولة المصرف أمام طلبات السحب. أما **خط الدفاع الثاني** فيتألف من **الإحتياطيات الثانوية**، وهي إستثمارات قصيرة الأجل، وتمتاز بمجموعة من الخصائص سبقت الإشارة لها. وهي تمتاز عن الإحتياطيات الأولية بتحقيقها العائد. فهي تباع عندما تشتد طلبات السحب على المصارف. غير أن تصفيتها (أو جزء منها) يفقد المصرف جزءاً من إيراداته المستقبلية. أضف إلى ذلك، إنه إذا كانت أسعار الفائدة مرتفعة (أسعار الإستثمارات منخفضة) فإن الإحتياطيات الثانوية ستباع "بخسارة متاجرة" (Trading Loss). أما إذا بيعت لغرض إشباع الزيادة في الطلب على القروض، فإن إيرادات المصرف ترتفع، إذا كان العائد من القروض هو أعلى من العائد من الإستثمارات قصيرة الاجل.

عندما يبدأ العميل بالسحب على القرض، فإن على المصرف تدبير السيولة اللازمة لمواجهته. فإذا كان أرصدته النقدية (بالصندوق ولدى المصارف) غير كافية، فإن أمامه سبيلان: أولهما الإقتراض بأسعار الفائدة السائدة في السوق، والثاني بيع جزء من الإستثمارات. ويستعمل السبيل الثاني إذا كان النقص في السيولة يتسم بالديمومة، وينشأ عن ازدياد أساسي في الطلب على القروض.

وهكذا فإدارة مخاطرة السيولة عملية معقدة. إذ أن أمام المصرف مصدران للسيولة هما: الموجودات والمطلوبات. وإذا كان المصرف يمتلك إستثمارات قابلة للبيع، لمواجهة الطلب على السيولة، فإن تلك المخاطرة تنخفض. غير أن الاحتفاظ بهكذا إستثمارات سائلة يؤدي إلى تخفيض العائد، لأن المصرف يستطيع تحقيق عائد أعلى من القروض والإستثمارات الأطول أجلاً. أما المصدر الثاني للسيولة فهو الإقتراض في الأسواق المفتوحة لآجال مختلفة، وهذا ما تفعله المصارف الكبيرة عندما تواجه الطلب المتزايد على السيولة، وبالتالي فهي تستخدم نسبا أعلى من موجوداتها في القروض (ذات الربحية الأعلى).

إذن، فالمصارف لا تستطيع تعظيم عوائدها بسبب قيود السيولة على عملياتها. ولابد أن يكون المصرف ساهراً على سيولته. فالسيولة المرتفعة تعني التضحية بالعائد، في حين أن السيولة المنخفضة قد تجبره على الإقتراض، وقد يفعل ذلك في ظروف غير مواتية تتسم بإرتفاع أسعار الفائدة في السوق، مما يعني إرتفاع تكلفة الاموال، وتقليل الدخل الصافي.

**ب) مخاطرة سعر الفائدة (Interest Rate Risk):**

هي المخاطرة التي يتحملها المصرف بسبب تقديمه قرضا بسعر الفائدة السائد الآن، مغطى بتمويل حصل عليه بسعر فائدة معوّم، ثم إضطراره، خلال أجل القرض، إلى إعادة تمويله بسعر (بتكلفة) فائدة أعلى. فإذا كان سعر الفائدة الذي يحدده المصرف على القرض ثابتا، ويرتفع سعر (تكلفة) إعادة التمويل، فإن العائد الصافي الذي يحققه المصرف سوف ينخفض. ذلك لأن **"توقيت" تقديم القروض** لا يتوافق مع **"توقيت"** فرص **حصول المصرف على الودائع**. وهكذا يتعرض المصرف إلى درجة من التقلبات في أرباحه بسبب تقلبات أسعار الفائدة. ويمكن، ضمن حدود معينة، أن تستطيع إدارة المصرف ممارسة السيطرة على مخاطرة سعر الفائدة من خلال تحقيق ما يأتي:

**1) التطابق (Matching) بين الموجودات والمطلوبات:**

أي استخدام "مصادر التمويل الحساسة لسعر الفائدة" (Interest-Sensitive) في "موجودات حساسة لسعر الفائدة" أيضا. فالاثنان يتغيران سوية، بحسب أسعار الفائدة السائدة في الأسواق.

**2) تكييف محفظتي موجوداته ومطلوباته، خلال تقلبات أسعار الفائدة:**

فلو انخفضت أسعار الفائدة، فإن القروض، التي سبق أن قدمها المصرف بأسعار فائدة ثابتة، والممولة بمصادر حساسة لأسعار الفائدة معومة (الأسعار)، ستحقق أرباحا أعلى للمصرف بسبب "**الفارق**" (Spread) **في أسعار الفائدة** لصالح المصرف. هذا قياسا بتمويل القروض المذكورة بمصادر ذات أسعار فائدة ثابتة.

**3) استخدام أدوات التحوط (Hedging) من مخاطرة سعر الفائدة:**

وهي المتمثلة بمشتقات أسعار الفائدة متمثلة بادوات مثل مستقبليات سعرا لفائدة، والخيارات، والمبادلات وغيرها.

أما المؤشر الذي يدل على قدرة المصرف المعاصر على تقليل الأثار السلبية لتقلبات أسعار الفائدة فهو نسبة (الموجودات الحساسة لسعر الفائدة / (المطلوبات الحساسة لسعر الفائدة). فالحساسية لسعر الفائدة هي، بالتعريف، درجة تقلب أسعار الفائدة على الموجودات والمطلوبات بما يتوافق مع تقلبات تلك الأسعار في السوق، أي بما ينسجم والاتجاهات السائدة. لذلك فلو تم تحليل الموجودات والمطلوبات، في أية نقطة زمنية، فإن إدارة المصرف تستطيع تحديد درجة "عدم التوازن" (Imbalance) في مجال المقابلة بين "الموجودات الحساسة سعر الفائدة" مع "المطلوبات الحساسة لسعر الفائدة". يتطلب الأمر هنا حساب النسبة أعلاه، أولا، ثم تحديد وضع المصرف بشأنها، في ضوء الأسعار السائدة المتوقعة.

**ج) مخاطرة السوق (Market Risk):**

ترتبط هذه المخاطرة بالتغيير في القيمة السوقية الكلية (Entire Market Value) للأوراق المالية التي يحتفظ المصرف بها. فهناك تطورات وظروف تسود في الاقتصاد الوطني، مثل الفتور الاقتصادي، والأزمات السياسية، أو الكوارث العالمية، التي تؤثر بشكل كبير على قيم الأوراق المالية (الأسهم، والسندات، والأذون) والسلع التي يحتفظ بها ضمن محفظة الاستثمارات والاحتياطيات القانونية. إذ تتعرض هذه الأوراق المالية والسلع لمخاطرة السوق بعدد من الأشكال. ففي حين أن مخاطرة السوق في حالة السندات تقترن بمخاطرة سعر الفائدة، فإن مخاطرة السوق، في حالة الأسهم، ترتبط بمجمل الأوضاع في أسواق الأسهم، وترتبط في حالة السلع بتقلبات اسواقها.

**د) المخاطرة الإئتمانية (Credit Risk):**

تتضمن المخاطرة الإئتمانية درجة التقلب في الأرباح التي يمكن أن تنشأ نتيجة نشوء التعثر الذي يؤدي "**لخسائر القروض**" (Loan Losses) المتمثلة بالقروض الخاضعة للتسوية والمتعثرة المشطوبة او التي تخضع الى تأخير السداد. ويمكن لإدارة المصرف التقليل من هذه المخاطرة من خلال إنتهاج سياسة إقراضية متحفظة. غير أن ذلك يؤدي، بالمقابل، إلى عدم تقديم بعض القروض المربحة. من الصعب تقدير المخاطرة الإئتمانية بدون التقييم الدقيق لمكونات محفظة القروض. ومن بين أهم العوامل المؤثرة في هذه المخاطرة: تنويع القروض بحسب شرائحها، وتنويعها قطاعيا وجغرافياً، ووجود الضمانات (بما في ذلك هامش الضمانة الذي يجعل قيمتها تفوق قيمة القرض)، وتطبيق المعايير الإئتمانية السليمة... ونظرا إلى أن القروض تقدم في أسواق تنافسية، فإن العائد الأعلى يتحقق، بوجه عام، مقابل تحمل المصرف للمخاطرة الأعلى. أي أن المصرف يستطيع زيادة العائد المتوقع وذلك بتقديم القروض للعملاء الأعلى مخاطرة مع فرض أسعار الفائدة الأعلى عليهم، تعويضا له عنها. وللتخفيف من آثار المخاطرة الإئتمانية الأعلى، فإن بإمكان المصرف طلب الضمانة الكافية التي يعّول عليها كوسيلة لاستعادة القرض عند عجز المقترض عن الوفاء بالتسديدات المتفق عليها.

كما يمكن تقليل المخاطرة الإئتمانية من خلال التنويع، بحسب شرائح القروض وكذلك قطاعيا وجغرافيا، ذلك لأن التنويع يحمي المصرف من تكدس او تركزّ المخاطرة (Risk Congestion, or Concentration). فلو قام المصرف بتركيز قروضه في قطاع معين، فإن أي خلل في ذلك القطاع (مرتبط بخصوصياته)، يؤدي إلى آثار ملحوظة أو مهمة على أرباح المصرف.

**هـ) مخاطرة سعر الصرف:**

وهي مخاطرة تقلب أسعار بيع وشراء (تبادل) العملات الأجنبية مقابل العملة الوطنية، في حالة احتفاظ المصرف بموجودات مقوّمة بالعملات الأجنبية. هذا خاصة وأن أسواق العملات الأجنبية أخذت تشهد تقلبات حادة في الآونة الأخيرة. يمكن الوقاية من هذه المخاطرة باستخدام "**أدوات التحوط**" (Hedging) المتمثلة بمشتقات سعر الصرف (المستقبليات، والخيارات، والمبادلات، وغيرها).

**و) مخاطرة رأس المال (Capital Risk):**

يستعمل رأسمال المصرف، (أو حقوق الملكية)، يستعمل لحماية الدائنين (المودعين بالدرجة الأولى)، ضد "الخسائر العاملة" (Operating Losses) التي قد يتعرض لها نتيجة عملياته المتنوعة. لذلك فمقدار رأس المال اللازم لحماية الدائنين يرتبط بنوعية، أو درجة، المخاطرة التي يتضمنها إستخدام الأموال في الموجودات.

يمكن، بهذا الخصوص، تبويب موجودات المصرف في مجموعتين هما: "الموجودات الخالية من المخاطرة" (Risk-free Assets)، و"الموجودات ذات المخاطرة" (Risk Assets).

**(1) الموجودات الخالية من المخاطرة:**

تتضمن الموجودات الخالية من المخاطرة التزامات الدولة (الحكومة المركزية) والتزامات الحكومات المحلية والبلديات ومنشآت القطاع العام، بشرط أن تكون الأخيرة (غير الحكومة المركزية) مضمونة من قبل الحكومة المركزية. هذا إلى جانب الموجودات النقدية.

**(2) الموجودات ذات المخاطرة:**

تشمل القروض والإستثمارات والإحتياطيات الثانوية (غير المضمونة من قبل الحكومة المركزية) والمباني والمعدات (ذات مخاطرة السيولة). وعند تقدير مخاطرة رأس المال، فإنه لابد من الربط بين مبلغ رأس المال، من جهة، ونوعية الموجودات ذات المخاطرة. إذ ينبغي توفير حماية أكبر مقابل الموجودات ذات المخاطرة، متمثلة بمبلغ أكبر من رأس المال، وذلك لمواجهة الخسائر المحتملة منها. كما أن رأس المال يرتبط بمخاطرتي السيولة وسعر الفائدة، المشار إليهما أعلاه.

**ح) مخاطرة العائد:**

وهي المخاطرة المتمثلة بارتفاع التكاليف أو إنخفاض الإيرادات، أو الاثنين معاً، مما يؤدي إلى إنخفاض العائد من الموجودات، أو من الموجودات المربحة. كما يؤدي إنخفاض مستوى الرفع المالي، مع بقاء العائد من الموجودات ثابتا أو إنخفاضه، إلى إنخفاض العائد من حقوق الملكية.

**ز) مخاطرة الرفع المالي:**

تؤدي الزيادة في الرفع المالي إلى زيادة مخاطرة المصرف (على الرغم مما جاء أعلاه من أن إنخفاضها يؤدي إلى تدهور نسبة العائد من حقوق الملكية)، وذلك في إطار التوازن بين المخاطرة والعائد في إدارة أموال المصرف. ذلك لأن زيادة الرفع المالي، بعد حد معين، يعني ارتفاع المطلوبات (الودائع، والإقتراض من الغير...) قياساً بحقوق الملكية، وضعف قدرة الأخيرة على تحمل الخسائر العاملة وغيرها من المخاطر التي تدعمها حقوق الملكية.

**ط) مخاطرة حزم المنتجات والخدمات:**

تعيش المصارف اليوم مناخ المنافسة الحادة مع المصارف الأخرى، ومع المنشآت المالية وغير المالية والشركات، التي صارت تطرح حزماً واسعة من المنتجات والخدمات، بما يضاهي أو يفوق ما تقدمه المصارف، من حيث العدد، والسعر والسرعة، وموقع التقديم، والدقة، وغير ذلك. قد تخسر المصارف جزءاً من حصتها في

السوق مقابل المنافسين الآخرين، إذا ما تأخرت في مجال الإبداعات المالية والمصرفية، والاستجابة الفاعلة لطلبات شرائح العملاء المتجددة من المنتجات والخدمات.

**ي) مخاطرة التضخم:**

عندما يشهد الاقتصاد الوطني ارتفاعاً في المستوى العام للأسعار (التضخم) فإن القوة الشرائية للعملة تنخفض تبعاً لذلك. وعندما تتزايد نسب ارتفاع التضخم عبر الوقت، فإن المستثمرين يطلبون عوائداً أعلى لمواجهة الإنخفاض في القوة الشرائية. إذ قد يفوق الانخفاض في القوة الشرائية، العائد المتحقق مقوماً بالأسعار الثابتة. وتتزايد حده هذه المخاطرة عندما تزيد المصارف من إجمالي استخداماتها للأموال او إطالة آجالها، مما ينعكس سلباً على الدخل الصافي المتحقق للمالكين (المساهمين) مقوّماً بالأسعار الثابتة.

غير أن مخاطرة التضخم هي أقل وطأة للمصارف قياساً بالمنشآت غير المالية، ذلك لأن المصرف "يمرر" المخاطرة إلى المودعين، وهم يؤلفون أعلى نسبة من مصادر الأموال.

**ك) مخاطرة التسوية (Settlement Risk):**

وهي مخاطرة تتمثل في مدى قدرة المصرف على سداد صافي التزاماته اليومية، وبخاصة من خلال دار او عمليات المقاصة، تجاه المصارف الأخرى. إذ قد يعجز مصرف ما عن سداد صافي ديونه، مما يؤدي إلى بروز مخاطر التسوية تجاه المصارف الأخرى المتعاملة معه، سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

**ل) المخاطرة التشغيلية (Operational Risk):**

وهي تنعكس في الخلل والارتباكات أو فشل نظم العمل في المصرف، وبخاصة نظم المعلومات والاتصالات المستندة للحاسوب، ودخول الفيروسات، والدخول (Access) غير المشروع إلى نظم المعلومات والحسابات.

**م) المخاطرة القطرية او السيادية (Country or Sovereign Risk):**

وهي تتمثل فيما يلحق المصرف من مخاطر تعود إلى الظروف الاقتصادية والمالية، المحلية والدولية، السائدة في قطر معين وانعكاساتها على التقييم الدولي للمصرف.

**ن) مخاطرة الامتثال (Compliance Risk):**

وهي تتضمن أية مخالفات للتشريعات وتعليمات المصرف المركزي وغيره من المؤسسات الرقابية من قبل المسؤولين بالمصرف.

**س) مخاطرة السمعة (Reputation Risk):**

وهي مخاطرة انخفاض سمعة المصرف بالسوق لأسباب عديدة.

**ع) مخاطرة التزوير والتزييف (Forgery, Counterfeiting Risk)**

وهي المخاطرة التي يتعرض لها المصرف جراء أعمال تزوير التواقيع والمستندات وتزييف العملات.

**ف) مخاطرة الجرائم (Crime Risk):**

وهي الجرائم الأخرى التي يرتكبها العاملون أو إدارة المصرف عند أداء مسؤوليتهم، بما في ذلك خيانة الأمانة.

**ص) المخاطرة البيئية (Environmental Risk):**

وهي المخاطرة التي يتعرض لها المصرف جراء إقراض أمواله لعملاء تؤدي او تسهم في تلويث البيئة أو الإضرار بها بشكل أو بآخر.

**ث) المخاطرة الإستراتيجية (Strategic Risk):**

وهي مجموعة مخاطر يتعرض لها المصرف بسبب تدهور وضعه الاستراتيجي في الاجل الطويل في السوق لأسباب اقتصادية، واجتماعية، وتكنولوجية، وقانونية، وسياسية.

**ذ) المخاطر الأخرى:**

بالإضافة إلى الأنواع الخمسة الأساسية من المخاطرة المشار إليها أعلاه، فإن هناك **مخاطر أخرى** يتعرض لها المصرف، وهي في الغالب **قابلة للتأمين** عليها كليا أو جزئيا. وهي حوادث تستقطب في الغالب إنتباه واهتمامات الجمهور. ولابد لإدارة المصارف

من اتخاذ إجراءات الحيطة والحذر من هذه المخاطر، أو التأمين عليها لدى شركات التأمين، وهو ما يحصل في الغالب.

**رابعاً) أداء المصرف:**

**أ) مكونات أداء المصرف:**

يعكس الشكل أدناه هيكل أداء المصرف، ومكوناته الأساسية، حيث يتم التفاعل بين المخاطرة والعائد. وتعني نوعية الأداء السعي لتعظيم عائد المصرف مقابل تدنية المخاطرة.

قد يحقق المصرف، في أي وقت، مستويات عالية من العائد من كل من الموجودات وحقوق الملكية، ولكن مثل هذه المستويات من العائد لا بد أن تقارن بمستويات المخاطرة الاعلى التي يتحملها، مقابل ذلك. فمثلا، قد يستطيع المصرف تحقيق مستويات أعلى من العائد من خلال تخفيض المصروفات العاملة، بدون التأثير في نوعية الإيرادات. غير أنه قد يتحقق ذلك، في حالات أخرى، مع تحمل المصرف لمخاطر السيولة وسعر الفائدة، والإئتمان، وبشكل ملحوظ. في حالات كهذه، ستكون الأرباح المستقبلية أكثر عرضة للتقلب، كما قد يتعرض المصرف للخسائر. لذلك، لا بد من تحليل وتقييم أداء المصرف، من خلال **المبادلة بين المخاطرة والعائد**. من بين الأسئلة التي تطرح هنا هي: هل حقق المصرف عائداً أعلى خلال المدة المعنية؟ وهل كان ذلك بسبب تقديم القروض ذات المخاطر الأعلى؟ وهل تم تمويل القروض ذات الفائدة الثابتة بمصادر تمويل حساسة لسعر الفائدة؟ وهل تم ذلك على حساب تخفيض سيولة محفظة الموجودات؟ وغير ذلك من تساؤلات.

## شكل (2)
## مكونات أداء المصرف

- الأداء الكلي
  - العائد من رأس المال (من حقوق الملكية)
    - العائد من الموجودات
      - العوامل القابلة للسيطرة
        - مزيج الأعمال
          - مزيج الأموال
          - مزيج المنتجات والخدمات
        - الإيرادات
        - المصروفات
        - جودة القروض والإستثمارات
        - جودة مزيج المنتجات والخدمات
      - العوامل غير القابلة للسيطرة
    - الرفع المالي
  - المخاطرة (درجة تقلب الأرباح)
    - (1) مخاطرة السيولة
    - (2) مخاطرة سعر الفائدة
    - (3) مخاطرة السوق
    - (4) المخاطرة الإئتمانية
    - (5) مخاطرة سعر الصرف
    - (6) مخاطرة رأس المال
    - (7) مخاطرة الرفع المالي
    - (8) مخاطرة العائد
    - (9) مخاطرة تقديم المنتجات والخدمات
    - (10) مخاطرة التضخم
    - (11) مخاطرة التسوية
    - (12) المخاطرة التشغيلية
    - (13) المخاطرة القطرية
    - (14) مخاطرة الإحتيال
    - (15) مخاطرة السمعة
    - (16) مخاطرة التزوير والتزييف
    - (17) مخاطر الجرائم
    - (18) المخاطرة البيئية
    - (19) المخاطرة الإستراتيجية
    - (20) المخاطر الأخرى

**ب) أهداف المصرف:**

هناك العديد من الأهداف التي قد تضعها إدارة المصرف، أو يحددها المالكون (المساهمون)، بما فيها من خلال الامتثال للتشريعات التي يتم بموجبها تأسيس المصرف. من بين الأهداف التي تحدد عادة في النظام الأساسي للمصرف تلبية حاجات الجمهور، أو المجتمع الذي يعمل فيه. قد تضع الإدارة أهدافا أخرى للمصرف، مثل نمو الموجودات، ونمو القروض، أو التفوق على بقية المصارف في الحجم، أو تقديم حزم أوسع من المنتجات والخدمات المالية، وتوسيع رقعة السوق، غير أن الهدف النهائي لإدارة المصرف هو **"تعظيم ثروة المالكين"** (Maximization of Owners` Wealth)، أي تعظيم الأرباح في الأجل الطويل. ذلك لأن المالكين يستخدمون أموالهم بالمصرف، ويتوقعون من الإدارة تعظيم العائد من ذلك الإستثمار في الأجل الطويل.

من المعروف أن هدف الإدارة المالية في كل المنشآت هو **"تعظيم ثروة المالكين"**. وعندما تكون أسهم الشركات ممتلكة بشكل واسع من قبل الجمهور، ومطروحه للتداول في الاسواق المالية، فإن إدارة ذلك المصرف تسعى إلى تعظيم سعر السهم الواحد في السوق. أي أنه من خلال ذلك التعظيم تستطيع الإدارة الوفاء بالرغبات المختلفة للمساهمين (للمالكين). كما أنه في حالة المنشآت في القطاع العام، فأن منفعة المالكين (وهم المجتمع، الذي أناب الدولة عنه) تتحقق من خلال تلبية إدارة المصرف لسياسات الدولة بشأن توزيع الأرباح أو إحتجازها. من الجدير بالذكر هنا أن المصارف الكبيرة، التي يتم التداول بأسهمها في الاسواق الماليةعلى نطاق واسع، تستطيع استهداف تحقيق قيمة أعلى للسهم الواحد في الأسواق المالية. أما المصارف الصغيرة، وتلك المملوكة من قبل الدولة، فلا يمكن أن تسعى وراء ذلك الهدف، ولكن بإمكانها السعي وراء تحقيق العائد الأعلى، ثم إتخاذ القرار بشأن توزيع الأرباح الصافية أو احتجازها.

عليه، فإن إدارة المصرف ذات الأسهم المنتشرة ملكيتها بشكل واسع بين الجمهور، والتي تستهدف تعظيم سعر السهم الواحد في السوق، لا بد أن تعمل على زيادة الأرباح، من جهة، وتقليل المخاطر من جهة أخرى. إذ أن الزيادة في العائد المتوقع لا بد أن تقارن مع الزيادة في المخاطرة المصرفية المتوقعة. وهكذا، فالدخول في قروض ذات مخاطرة أعلى قد يؤدي إلى انخفاض سعر السهم الواحد في السوق، إذا كانت السياسة تلك تفسر على أنها تعرّض المصرف لمخاطرة لا يوازيها تحقيق للعائد المتوقع منها. ذلك لأن المخاطرة الأعلى تنعكس في مقام النسبة أعلاه، من خلال زيادة عامل الخصم (الذي يعبر عن العائد المطلوب)، والذي يأخذ المخاطرة بنظر الاعتبار.

لابد أن يشار هنا في ختام هذه الفقرة، إلى أن توزيع الأرباح من قبل المصرف (على خلاف غيره من المنشآت) يخضع لقانون الشركات، من جهة، ولتشريعات ورقابة المصرف المركزي، من جهة أخرى. فالأخير يهتم كثيرا بتدعيم قاعدة رأس المال، من خلال احتجاز نسب أكبر من الأرباح.

كما أن قدرة المصرف على توسيع حجم الموجودات (وبخاصة القروض والاستثمارات) تخضع لضوابط أخرى يضعها المصرف المركزي، تربط بينها وبين حجم رأس المال المصرفي، بهدف ضمان المستوى المطلوب من **"الملاءة المصرفية"** (Solvency, or Capital Adequacy)، بموجب مقررات لجنة بازل.

مع ذلك، ومهما كان حجم المصرف، أو طبيعة ملكيته، فإن تحقيق التوازن بين المخاطرة والعائد يبقى الشغل الشاغل لإدارته، التي لا بد أن تعكس في توجهاتها، رغبات المالكين، فيما يتعلق بالمبادلة بين المخاطرة والعائد، وكل ذلك في إطار التشريعات ورقابة المصرف المركزي.

**القسم الثاني: التطورات المالية والمصرفية المعاصرة**

تشهد المصارف المعاصرة جملة من التغييرات في بيئتها وأنشطتها وعملياتها، يمكن ايجازها على النحو الآتي:

**أولاً) توسيع تشكيلة المنتجات والخدمات المصرفية:**

أ) واصلت المصارف توسيع تشكيلة المنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء. وقد تعاظم هذا التوجه بسبب احتدام المنافسة بين المصارف ومع المنشآت المالية الأخرى، وتزايد وعي وثقافة العملاء من حيث المنتجات والخدمات المطلوبة في ضوء التطورات التكنولوجية المذهلة. كما أدى ذلك إلى إرتفاع التكاليف العاملة في المصارف، وزيادة تعرضها لإحتمالات الفشل. غير أن لتوسيع تشكيلة الخدمات آثاره الإيجابية على الصناعة المصرفية لأنه أدى إلى إيجاد مصادر جديدة للإيرادات تتمثل في رسوم الخدمات، والمحتمل إنها سوف تواصل نموها السريع قياساً بالمصادر التقليدية للإيرادات، والمتحققة من الفوائد من القروض والاستثمارات.

**ب) الخدمات المصرفية المصاحبة للودائع بالتجزئة:**

في مناخ تسوده المنافسة، أخذت المصارف تقدم مجموعة متنوعة من حسابات المعاملات تمتد من الخدمات التقليدية للشيكات، إلى حسابات المعاملات و"أوامر السحب التفاوضية" (Negotiated Orders of Withdrawal, NOW)، و"أوامر السحب التفاوضية الفائقة" (Super NOW, or SNOW)، وفي الحسابات الأخيرة، تربط المصارف بين رسوم الخدمات المصرفية وبين الحد الأدنى من الرصيد المطلوب الإحتفاظ به في المصرف ولمدد محددة. ويستند الإيراد إلى أسلوب "تحليل ربحية العميل". (Customer Profitability Analysis, CPA) وتحاول المصارف هنا تخفيض التكاليف عن طريق إستخدام "نظم التحويل الالكترونية" (Electronic Fund Transfers, EFT) ، والمقاصة الالكترونية، بالإضافة إلى تحويل اوامر الدفع (رواتب...) للمصارف إلكترونياً.

من بين هذه الخدمات مثلاً "الأمانة" (Trust)، بحيث صارت هذه الخدمة تتضمن تخطيط تقاعد (معاش) الأفراد، لأن هذا النشاط أخذ يدخل ضمن مسؤوليات القطاع الخاص مؤخراً، مع تناقص الدور الذي تلعبه الدولة فيه. على ذلك، غدت إدارات "الأمانة" في المصارف من أهم الوحدات المسؤولة عن إدارة وحماية موجودات الجمهور المخصصة للتقاعد والحصول على الارباح والفوائد الموزعة، إلى جانب إدارة الأعمال الأخرى مثل العقارات لصالح العملاء.

**جـ) الخدمات المصرفية المصاحبة لودائع الجملة:**

تشتمل الخدمات هنا على تشكيلة متنوعة تقدم إلى الأنواع الثلاثة من المودعين: **منشآت الأعمال الكبيرة، والاجهزة الحكومية، والمنشآت المالية**. إذ تقدم المصارف الكبيرة اليوم سلة من الخدمات التقليدية وغير التقليدية، لمنشآت الاعمال الكبيرة تضم التحصيل، والدفع، والتحويل الإلكتروني للأموال، وخدمات الرواتب والأجور، وخدمات الإستثمار، وخدمات التحويل الخارجي. وغالباً ما تكون إيرادات المصرف ضمنية متأتية من "الأرصدة المعوضة" (Compensatory Balances). كما تهتم المنشآت هذه بشراء شهادات الإيداع كجزء من إدارة النقدية فيها.

أضف لذلك الدخول غير المباشر للمصارف في "عمليات مصارف الإستثمار" (Investment Banking)، التي توسعت حتى في الدول التي كانت تمنع ذلك قانونا، حيث استطاعت المصارف الضغط على السلطات التشريعية لتعديل مثل هذه القوانين، بما يسمح للمصارف القيام بعمليات التغطية (Underwriting) وغيرها من وظائف مصارف الاستثمار.

أما بالنسبة للاجهزة الحكومية، فتقدم المصارف خدمات تحصيل الضرائب، والإستقطاعات، وتسويق الدين العام، وغالباً ما تكون الإيرادات متأتية كذلك من استخدام الأرصدة المعوضة.

وتمتد الخدمات التي تقدمها المصارف للمنشآت المالية، وبخاصة المصارف المراسلة، لتشتمل على: المقاصة، والإستشارات الإدارية والإستثمارية، والقروض المشتركة،

وحفظ الأوراق المالية والسبائك، والمعاملات في الأرصدة الفائضة، وخدمات التسويات، والتحويل الإلكتروني للأموال، وغيرها.

**ثانياً) الثورة التكنولوجية:**

واجهت المصارف تزايد تكاليفها من خلال التوجه نحو "الأتمتة" (Automation)، للإستعاضة بذلك عن الموارد البشرية في نظم تنفيذ العمليات وتقديم المنتجات والخدمات، وبوجه خاص في مجالات قبول الودائع، واليات الدفع، ومنح الائتمان. من بين الأمثلة المهمة هنا إستخدام "الصراف الآلي" (Automated Teller Machines, ATM 's) التي تقدم خدماتها طول اليوم (24 ساعة)، "و نقاط البيع" (Point -of- Sale, POS Terminals)، المتوفرة في المجمعّات التسويقية، ومراكز التسوق، والتي تعوض عن إستخدام العملة الورقية في سداد قيم السلع والخدمات.

كما غدت الصناعة المصرفية والمالية كثيفة الاستخدام لرأس المال، بدلاً عن كثافة استخدام الموارد البشرية وبالتالي تزايد عنصر التكاليف الثابتة في مجموع التكاليف قياساً بالتكاليف المتغيرة. وتوسع تنفيذ "العمليات المصرفية الالكترونية" (E - Banking)، مما فتح آفاقاً جديدة لتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات، وفرص استخدام المعلومات، سواءً من قبلها أو من قبل عملائها. هذا ما شكل للمصارف ولعملائها تحديات جديدة، عليها أن تواجهها باقتدار، بما في ذلك إمكانية تسويق الخدمات باستخدام الإنترنت، ومشكلات فشل نظم المعلومات، أو الدخول غير المشروع لها.

في عالم كهذا، لم تعد المصارف مجرد مبانٍ تحتوي على المقابلات وجها لوجه بين المصارف والعملاء، بل يتوقع ان تحل محلها العمليات المصرفية الإلكترونية. تمتد الأتمتة الان إلى عمليات إنتاج الخدمة ذاتها وتقديمها، مما يعني الانخفاض التدريجي في تكلفة الوحدة الواحدة، المرتبط بتزايد حجم الأعمال، (اقتصادات الحجم). ولكن ذلك سيؤدي من الناحية الأخرى، إلى تحويل المعاملات المصرفية إلى "غير شخصية" (Depersonalized)، وبالتالي فقدان الموارد البشرية للكثير من فرص العمل، من خلال استبدال الموارد البشرية بالاستثمار في نظم المعلومات والاتصالات وفقدان العلاقة الدافئة بين الضابط المصرفي

والعميل. وهناك دراسات تشير إلى أن ذلك ما زال تصوراً بعيد الأجل، وأن شرائح عديدة من العملاء ما تزال تفضل الحصول على الخدمة المصرفية شخصياً، مصحوبة بالإستشارة المقدمة لهم.

من العوامل المهمة المؤثرة في قدرة المصارف المعاصرة على اتخاذ القرارات السعرية، وتسهيل الإتصالات بشأن انتقال المعلومات السعرية بسرعة وبدقة توسع إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ العمليات المصرفية بسعة وعمق. ويشتمل ذلك على توسيع شبكة المعلومات على النطاقين المحلي والدولي، والتحسينات المستمرة في النظم المحاسبية، واستنادها إلى قاعدة بيانات أوسع وأدق، والزيادة الكبيرة في استعمال نظم "معالجة" (Processing) المعلومات المستندة للحاسوب في المصارف والمنشآت المالية، وتزايد "الشفافية" (Transperancy). كل ذلك أدى إلى تخفيض تكاليف المعاملات إلى نحو جزء بسيط من مستوياتها السابقة. هذا إلى جانب تطبيق تكنولوجيا معلومات متطورة، في نظم المدفوعات الدولية، وفي متابعة أسعار العملات، والاستثمار في الأوراق المالية بالاسواق المالية في العالم.

**ثالثاً) العولمة:**

تتهاوى الحدود اليوم بين الدول في العالم ويتحول العالم إلى ساحة اقتصادية ومالية واحدة، في إطار العولمة (Globalization)، وتوجهات منظمة التجارة العالمية (World Trade Organization, WTO)، التي حلت محل ال (General Agreement for Trade and Tariffs, GATT) . فقد تزايدت حرية حركة السلع، والخدمات، ورؤوس الأموال، والموارد البشرية، والشركات، والمؤسسات عبر الحدود. وأصبح بإمكان المصارف الآن أن تتنافس خارج حدودها، وعلى الساحة الدولية الواسعة. ساعد في ذلك التحرير من الرقابة، وحركة الإندماجات والحيازات (الاستحواذات) عابرة الحدود، وتزايد حدة المنافسة، واستخدام التكنولوجيا المتطورة.

كما أسهمت العولمة في تحقيق عملية التكامل، وفي الموجة العالمية المتمثلة بالتحرير من الرقابة التقليدية، وتفكيك أنواع الرقابة المحلية والدولية، التي شهدتها، بدرجات متفاوتة. وقد مكنت التكنولوجيا من تحقيق هذا التكامل عن طريق التخفيض الشديد في تكاليف المعاملات المصرفية، وبالتالي تسهيل الإنتشار السريع للمعلومات، وربط الأسواق، بعامة، والأسواق المالية، بخاصة. كما أخذت الحدود الفاصلة بين الأسواق المحلية والدولية تتهاوى بشكل متسارع. وأخذت أسواق الأوراق المالية، وكذلك القطاع المصرفي بالتكامل الدولي، المدفوع جزئياً بالتنوع الدولي المتنامي للإستثمار. كما أخذت هذه الدرجة العالية من التكامل تقود إلى مصادر وطرق بديلة، غدت قريبة من بعضها في المواصفات النمطية، نتيجة الإستجابات السريعة للفروقات في العوائد الحقيقية بين الاسواق النقدية والمالية المختلفة.

**رابعاً) التحرير من الرقابة:**

كان احتدام المنافسة والتوسع المتواصل في تشكيلة الخدمات المالية مدفوعاً بعملية "التحرير من الرقابة" (Deregulation)، التي تواصلت وتزايدت وتيرتها، وهي تتمثل بتقليل القيود الحكومية على المصارف والمنشآت المالية، وبشكل ملحوظ اعتبارا من النصف الثاني من عقد السبعينات حتى اليوم. فقد بدأ التحرير من الرقابة بإزالة السقوف على أسعار الفائدة المدفوعة المفروضة على الودائع والقروض، بهدف إتاحة الفرصة للجمهور للتعامل مع المصارف في سوق تنافسي. كما برزت أنواع جديدة من الودائع تحت الطلب لتمكين الجمهور من الحصول على الفوائد ولو المنخفضة من هذه الودائع. بالمقابل، توسعت خدمات المنشآت المالية المنافسة للمصارف، بسبب سماح السلطات لها بدخول مجالات جديدة، كانت محتكرة من قبل المصارف. وهكذا ازداد تعرض المصارف للمخاطر في السوق.

ويبرز التحرير من الرقابة في ثلاثة مشاهد (سيناريوهات) هي:

أ) التوجه العالمي نحو "التحرير من الرقابة" (Deregulation)، وإلى زيادة المرونة، وتذليل العقبات أمام إحتدام المنافسة في الأسواق المالية والمصرفية والمحلية. تفاوت التحرك نحو التحرير من الرقابة من دولة لأخرى، وصار يشتمل على إجراءات مثل: إلغاء

الرقابة على التحويل الخارجي، وازالة سقوف أسعار الفائدة على الودائع والقروض، والفعاليات الإقراضية للوسطاء الماليين الأساسين، وبخاصة المصارف، وفتح الأسواق المحلية أمام تلك أمام المنشآت المالية والمصرفية الأجنبية، وتخفيض الضرائب، والتساهل في تعيين الحدود التقليدية لأنواع الفعاليات المالية التي يمكن أن تتعامل بها المنشآت المالية دون غيرها.

ب) الاهتمام في إطار "مقررات بازل (II-I)"، المتزايد الذي بدأت توجهه السلطات الرقابية إلى نسب "كفاية رأسمال المصرف". هذا خاصة بعد أن أثيرت التساؤلات حول الطبيعة الحقيقية لبعض الموجودات المصرفية، المحلية والدولية. وكانت النتيجة هنا حفز المصارف، بوجه خاص، لزيادة أوجه نشاطها في الأعمال خارج الميزانية العمومية،(Off- Balance Sheet) التي تخضع لمتطلبات اقل من رأس المال المصرفي.

جـ) تفاعلاً مع الازمة المصرفية والمالية والاقتصادية الاخيرة 2009 – 2011، فقد كان هناك نوعاً من التراجع في عملية "التحرير من الرقابة"، حيث بادرت المصارف المركزية والهيئات المشرفة على الاسواق المالية وغيرها الى اعادة انواع من الرقابة، ابتكرت اساليب رقابية جديدة، وتدخلاً اوسع في الشؤون المصرفية، الى جانب الخضوع الاوسع للمؤسسات والهيئات الرقابية الدولية.

**خامساً) احتدام المنافسة:**

تزايدت حدة ومستوى المنافسة في قطاع الخدمات المالية، في أعقاب إقبال المصارف ومنافسيها على توسيع المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء. فقد احتدمت المنافسة ليس بين **المصارف** ذاتها، حسب، وانما مع **غير المصارف** في مجال الودائع، والقروض، والاستثمارات، والخدمات المالية المتنوعة. ودخلت إلى حلبة المنافسة شركات الإستثمار والشركات المالية وشركات البطاقات، واتحادات الإئتمان، وجمعيات الإدخار والإقراض، والصناديق، وشركات التأمين، ومصارف الاستثمار، وغيرها الكثير. أدت كل هذه المنافسة الحادة إلى اندفاع المصارف نحو المزيد من الإبداعات المالية وطرحها بالسوق. فقد أخذت **المنشآت غير المصرفية** تتعامل بالأسهم، والسندات، وصناديق الاستثمار، عوضاً عن مجرد

قبول الودائع واستخداماتها. وحاولت المصارف الاستجابة لذلك من خلال المدخل الهجومي في طرح منتجات بديلة تساعدها على المحافظة على حصتها بالسوق ، والتكييف مع الاهتمام المتزايد للعملاء في مجال الاستثمار بالأوراق المالية، وادارة الموجودات المالية عموماً.

هناك ثلاثة عوامل مهمة أدت، متفاعلة، إلى احتدام المنافسة بين المصارف، وبينها وبين المنشآت المالية الأخرى، في تسعير الخدمات المصرفية وكذلك في تقديم تشكيلة الخدمات وأنماط التعامل:

أ) تحرير العمليات المصرفية من الرقابة ( كما أشير أعلاه) مما أطلق المجالات الرحبة أمامها في كل مستويات هيكل أسعار الفائدة، المدفوعة على الودائع، والمطلوبات الأخرى (وبخاصة السندات التي تصدرها المصارف) أو المقبوضة من القروض والإستثمارات. هذا إلى جانب تحرير المصارف من السقوف على رسوم الخدمات المصرفية.

ب) الأنماط المتداولة من الإدخار والإستثمار التي فرضت ضغوطاً على المصارف والمنشآت المالية باتجاه إبتداع الأدوات الجديدة لمواجهة هبوط (أو تقليص) التعامل بجملة من الأدوات والوسائل القديمة. أدى كل ذلك إلى احتدام المنافسة إما للحصول على حصة أكبر في الأسواق التقليدية، أو لدخول مجالات أعمال واسواق جديدة. كما أدى فرض الضغوط على المصارف والمنشآت المالية، التي تشهد فائضاً في سيولتها، للبحث عن أساليب جديدة لاستخدامها في سوق يمتاز بالمنافسة أصلاً.

جـ) شجع التغيير التكنولوجي (المشار إليه أعلاه) على ازدياد حدة المنافسة المصرفية والمالية، بسبب القدرة الأكبر على حساب تكاليف العمليات المصرفية، وإيصال المعلومات السعرية، وبالتالي تضييق الهوامش والفروقات بين الأدوات والعمليات المصرفية المتناظرة أو المشابهة. هذا إلى جانب اندفاع المسؤولين عن تطوير التكنولوجيا الجديدة إلى العمل للإستفادة من مزاياها في عدد أكبر من الأسواق.

**سادساً) الإندماجات والحيازات (الاستحواذات):**

هناك موجة متزايدة الحدة من الإندماجات والحيازات الداخلية أو عابرة الحدود (Cross - Border)، حيث تتنافس المصارف في تملك بعضها البعض، أو شراء الشركات المالية، ومنشآت الإدخار، وشركات التأمين، ومنشآت الإكتتاب، ومنشآت الأوراق المالية وشركات البطاقات الإئتمانية... الخ. لهذه الموجة دوافعها المتعددة، وانعكاساتها على درجة المنافسة، وتشكيلة الخدمات وغير ذلك. ولم تعد الإندماجات والحيازات مجرد مسألة مالية، بل تعدت ذلك إلى كيفية خدمة المجتمعات المحلية، ومدى توافر الخدمات المالية لشرائح من العملاء، إلى جانب الإستعاضة عن الموارد البشرية باستخدام النظم الإلكترونية على نطاق واسع، لأنه الحجم الكبير للعمليات يبرر ذلك.

**سابعاً) التوريق (Securitization):**

تزايد الإتجاه نحو التوريق، وهو عملية تحويل القروض إلى سندات وأوراق دين متنوعة، قابلة للتداول، وذلك لعدة أسباب منها: الانخفاض في أسعار الفائدة طويلة الأجل مما شجع على ظهور أدوات ائتمانية طويلة الأجل، وانتعاش أسواق السندات مجدداً، وأزمة ديون الدول الناشئة وأثارها على محافظ المصارف، مما جعلها تسعى لتحسين سيولتها عن طريق إصدار سندات طويلة الأجل. وهكذا انخفض حجم "القروض المشتركة" ( Syndicated Loans) الدولية مقابل توسع التعامل في سوق السندات الدولية، خاصة وأن الأخيرة يمكن حسابها جزئيا ضمن رأس المال المصرفي لو كانت صادرة عن المصارف وبمواصفات محددة. كما تنامى، على جانب الموجودات، الإتجاه نحو الاحتفاظ بالسندات طويلة الأجل مما أدى إلى تبديل هيكل الميزانية العمومية للمصارف ومصادر دخلها.

سادت في الأسواق المحلية والدولية قوى عديدة ما تزال تدفع باتجاه التوريق منها:

أ) الانخفاض التدريجي في أسعار الفائدة طويلة الأجل، قياساً بالمستويات غير الاعتيادية التي كانت عليها قبل بضع سنين خلت، وازدياد المغريات لدى الجهات المصدرة باتجاه إصدار الأدوات المالية طويلة الأجل القابلة للبيع، مما أدى إلى انتعاش أسواق السندات داخل الدول، ودولياً.

ب) اتجاه المصارف نحو إصدار السندات لغرض تدعيم مصادر التمويل طويلة الأجل، خاصة وأن عدداً متزايداً من الدول قد سمح للمصارف بإضافة مثل هذه المصادر إلى حساب "كفاية رأس المال"، لأن رأس المال المصرفي صار يتكون من جزئين أحدهما ممتلك والآخر مقترض لآجال طويلة. وقد حدث ذلك، بوجه خاص، كنوع من المواجهة المصرفية لمشكلات الديون المحلية والدولية، وعلى سبيل تقوية الميزانيات العمومية (المراكز المالية) المصرفية.

جـ) أدت مشكلات الديون المحلية والدولية التي تحمل المصارف تكاليف مضافة ناشئة عن خسائر القروض مما زاد من تكاليفها التشغيلية، وأضعف من مزيتها المقارنة كقناة للإقراض، وخاصة للمقترضين من الدرجة الأولى ممن لديهم القدرة على الوصول إلى أسواق الأوراق المالية ذات سعر الفائدة الأقل.

د) انعكس التوريق في العديد من دول العالم المتقدم في التحول من الائتمان المصرفي إلى أسواق الأوراق المالية. كما أخذت الميزانيات العمومية للمصارف تعكس ذلك بشكل متزايد، فعلى جانب المطلوبات، أضحت المصارف في العالم المتقدم من المقترضين الأكثر أهمية في أسواق السندات، مدفوعة بالحاجة إلى تدعيم رؤوس أموالها، وبالرغبة لتحقيق التوافق بين إقراضها لآجال أطول وبين آجال مطلوباتها، بالإضافة إلى الإستفادة من فرص المشاركة في معدلات سعر الفائدة. أما على جانب الموجودات، فقد ازداد احتفاظ المصارف بالأوراق المالية طويلة الأجل، واتخذت الخطوات الإبداعية لزيادة بيعية الموجودات المصرفية بأساليب عديدة منها "مبيعات المشاركات" ، (Sales of Participations) أي مبيعات أجزاء من **القروض المشتركة**، و"**مبادلات القروض**" (Loan Swaps) و"**مبيعات القروض**" (Loan Sales)، وإستخدام مجموعة متنوعة من الموجودات، والرهونات، وقروض السيارات، وائتمانات التصدير... لدعم الأوراق المالية القابلة للبيع. ولكل هذه التغيرات تبعات مهمة على المصارف انعكست في ميزانياتها العمومية، ومصادر دخلها، وأوجه مصروفاتها، وعملياتها، وإستراتيجيات تسعير خدماتها، بل في صلب هيكل الصيرفة، ودور المصارف مقابل المنشآت المالية الأخرى.

هـ) ادت الازمة المصرفية والمالية والاقتصادية الاخيرة، الى جانب المغالاة في استخدام عمليات التوريق، وخاصة التوريق المركب، وضعف مجمعات الاموال الضمنية او المساندة للاوراق الصادرة بضمانتها، الى تقليص كبير في معاملات التوريق، وبدأت محاولات جادة، وخاصة من قبل لجنة بازل للاشراف المصرفي الى وضع اطر وضوابط جديدة لتقليل من الاثار السلبية لعمليات التوريق مستقبلاً.

**ثامناً) نمو الفقرات خارج الميزانية العمومية وتنوع تشكيلة إدارتها**

يعد نمو الفقرات " خارج الميزانية العمومية" للمصارف (Off - Balance Sheet Items) ظاهرة معاصرة. فقد اندفعت المصارف المعاصرة بشدة إلى العمليات خارج الميزانية العمومية، بسبب القيود المفروضة على ميزانياتها العمومية، والناشئة عن الحاجة إلى تحسين نسب كفاية رأس المال. فقد أخذت تفتش عن طرق "التحوط" (Hedge) من المخاطر، وبدون اللجوء إلى تضخيم ميزانياتها العمومية الذي كان يأخذ شكل "**القروض بين المصارف**" (Inter - Bank). ومن بين أهم الأدوات الجديدة في هذا الخصوص:

(1) "**تسهيلات إصدار الأوراق**" (Note Issue Facilities, NIF's).

(2) "**مبادلات العملة**" (Currency Swaps) و"**مبادلات أسعار الفائدة**" (Interest Rate Swaps).

(3) "**خيارات العملة الأجنبية**" (Foreign Currency Options) و"**خيارات أسعار الفائدة**" (Interest Rate Options).

(4) "**اتفاقيات اسعار الفائدة الامامية**" (Forward Rate Agreements, FRA's).

ينشأ مصدر الإهتمام الرئيس بالأدوات الجديدة، من تحديات **تسعيرها**، ومن إمكان ظهور الكثير من الأدوات الجديدة وكأنها، ولدرجة ما، **دون السعر المفروض** أن تعرض به. أي أن الدخل الإجمالي من المعاملات بها لا يكفي، كمتوسط، للتعويض الكامل عن **تكاليفها والمخاطر** المتأصلة فيها. ونظراً إلى أنه من الضروري تراكم الخبرة، خلال مجموعة من الحالات والظروف المتقلبة، حتى يستطيع المشاركون في السوق التفهم والتخمين الكاملين لكل مكونات المخاطرة، فإن هذه المشكلة قد تظهر

بوجه خاص قبل أن يحقق سوق الأدوات الجديدة النضوج المطلوب. كما قد يكون السعر منخفضاً لسبب آخر ألا وهو ضغوط المنافسة الحادة، مع اندفاع المتنافسين للمحافظة على حصصهم في السوق، إلى جانب عدم القدرة على التنبؤ بالتحولات طويلة الأجل في الظروف الإقتصادية والمالية الحالية والمتوقعة.

**تاسعاً) التغيير في مزيج الودائع بحسب الاجال والتكاليف والملكية:**

أ) هناك تغيير متواصل في مزيج الودائع وفي تكاليفها، أي في مكوناتها من الودائع جارية (حين الطلب) وودائع توفير، وودائع مربوطة، وشهادات إيداع. ويستطيع المصرف المعني من خلالها تخفيض تكاليف الودائع وذلك بجذب الودائع ذات سعر (تكلفة)الفائدة الأقل (الودائع الجارية) . غير أن ذلك يجب أن يقابل بالتكاليف الأعلى لإدارة مثل هذه الودائع . فقد شهدت المصارف في معظم دول العالم ازدياداً واضحاً ومتواصلاً في نسبة الودائع لأجل (توفير ومربوطة) ، بما في ذلك شهادات الإيداع إلى مجموع الودائع ، مقابل انخفاض حاد في نسبة الودائع الجارية. أدى هذا التغيير في مزيج الودائع إلى زيادة عبء هيكل تكاليف مصادر أموال المصرف، وبوجه خاص أسعار الفائدة المدفوعة للحصول على الودائع، وهي أهم فقرة في المصروفات. بعبارة أخرى، أصبح هيكل تشغيل المصرف أكثر حساسية لتغييرات أسعار الفائدة، بسبب التحول من الودائع بدون فائدة إلى الى الودائع ذات الفائدة. وقد عزز من هذا الإتجاه السماح المتزايد للمصارف في العديد من دول العالم بدفع الفوائد حتى على بعض الودائع الجارية.

ب) كانت أكثر الودائع التي شهدت نمواً كبيراً هي تلك التي تحررت من الرقابة (تشريعات، سياسات، تعليمات...). ففي مطلع السبعينات، كان أعلى نمو في الودائع قد تحقق في شهادات الإيداع (Certificates of Deposits, CD's) القابلة للتداول . وقرب نهاية ذلك العقد ، تطور نوع قصير الأجل من تلك الشهادات، وصار سعره مرتبطاً بأسعار الفائدة على اذون الخزينة (أي صار سعراً متغيراً). واعتباراً من مطلع الثمانينات، استطاعت المصارف المعاصرة تقديم خدمات

جديـدة علـى شكل حسابات إيداع تتمتع بمزايا تمكنها من التنافس مع تلك الخدمات التي تقدمها المنشآت المالية الوسيطة، والصناديق المشتركة (Mutual Funds). من بين الإبداعات الجديدة في الثمانينات "اوامر السحب التفاوضية" (NOW Accounts)، و "أوامر السحب التفاوضية" الفائقة (SNOW). وقد أدى إلى التطور (وبخاصة التحول من الودائع الجارية ) الى زيادة تكلفة الفوائد التي يتحملها المصرف، في مناخ يسوده تحرير الفوائد من الرقابة. ويمكن القول أن التحولات أعلاه قد أخذت، في الكثير من الأحيان ، شكل دفع فوائد معلنة على الودائع المصرفية الجارية وزيادة تقلبات تكاليف الفوائد المدفوعة، بل وزيادة حساسية هيكل أسعار الفوائد المصرفية، المدفوعة والمقبوضة.

**عاشراً) تزايد حساسية مزيج الأموال للتقلبات في أسعار الفائدة والميل نحو التعامل باسعار الفائدة المتغيرة:**

أ) كما اتجهت الأسواق المصرفية والمالية في المراكز المالية الرئيسة، والأسواق المالية الدولية، نحو التعامل الحالي والمستقبلي على أساس **أسعار الفائدة المتغيرة** (Variable Interest Rates)، بعيداً عن أسعار الفائدة الثابتة . لقد كان هذا التوجه مدعوماً من قبل المدينين والدائنين معاً، وفي إطار **التعرض الأسرع** (Vulnerabilities) **والأوسع** للمخاطر المصرفية والمالية. فالمدينون يفضلون الأسعار المتغيرة على القروض متوسطة وطويلة الأجل، لأنهم يتوقعون الإفادة من هذا الترتيب لو انخفضت مستويات أسعار الفائدة في المستقبل، مما يعني تخفيض عبء الفائدة الثابت عليهم. أما الدائنون فهم يفضلون الأسعار المتغيرة للإستفادة من أية ارتفاعات محتملة فيها مستقبلاً. وقد اخذت اسعارالفائدة المتغيرة أشكالاً متنوعة جداً. فبعضها يأخذ السعر المتغير بالكامل، والبعض الآخر يأخذ شكل جزء ثابت، واخر متغير بحسب تقلبات السوق. كما أن الجزء المتغير هذا قد يكون مرتبطاً بتغيير سوق محدد من الفائدة، مثل اللايبور، (London Interbank Offered Rate LIBOR) ، أي **السعر الذي تعرض فيه المصارف** الأموال في بين المصارف،

أو اللابيد (London Interbank Bid Rate, LIBID) أي **السعر الذي تطلب فيه المصارف** الأموال في أسواق بين المصارف أو أن يرتبط الجزء المتغير بسعر الفائدة على أذون الخزينة، أو شهادات الدين، أو سندات الخزينة (ومن مواصفات محددة). كما أخذت المدد المتفق عليها لتغيير سعر الفائدة (استجابة للتغييرات في الأسواق النقدية والمالية) تتراوح من ثلاثة أشهر إلى سنة، مع توجه أكثر نحو الستة أشهر. وهناك "**فوارق**" (Spreads) يتفق عليها بالمقارنة مع أسعار الفائدة القياسية، مثلاً (1%) فوق سعر اللايبور، للجزء المتغير من الفائدة. وأخذت أسعار الفائدة المتغيرة تتفاعل مع جدولة أجل الدين المطلوب سداده، والمركز المالي للمدين، وطبيعة الدين (تمويل جار، تمويل مشروعات تنموية، تمويل صادرات...). وترابط كل ذلك مع أسعار الفائدة على الأدوات الجديدة، التي جرى إبتداعها في الأسواق النقدية والمالية الدولية.

ب) أدى الاتجاه في المعاملات المصرفية والمالية نحو إستخدام أسعار الفائدة المتغيرة (بجانب الأسعار الثابتة)، إلى التقلب الكبير في الإيرادات والتكاليف المصرفية، على حد سواء، وبالتالي إلى تقلب الأرباح الصافية. فمثلاً، لو قام المصرف بالإقراض على أساس سعر الفائدة الثابت، والحصول على الودائع بأسعار الفائدة المتغيرة، فإن أرباحه الصافية سوف تنخفض في سوق يشهد ارتفاعا في مستوى أسعار الفائدة، والعكس صحيح.

جـ) أدى التحرير من الرقابة وتزايد المنافسة، إلى إرتفاع كبير في تكاليف الودائع، وهي أهم مصادر تمويل المصارف. فقد اضطرت المصارف، في هذا الإطار، إلى دفع أسعار الفائدة التي تتحدد في السوق، وذلك للجزء الأعظم من ودائعها. كما أخذت السلطات الحكومية تطلب من المصارف زيادة حقوق ملكيتها، ضمن مصادر تمويل المصرف، وهي مصدر مرتفع التكلفة نسبياً. هذا ما دعا المصارف إلى البحث عن وسائل جديدة لتقليل تكاليفها العاملة، من خلال اختزال الموارد البشرية، وإحلال نظم المعلومات الإلكترونية محل الإنسان. كما اندفعت المصارف بإتجاه البحث عن مصادر تمويل أقل تكلفة، مثل الأوراق المالية المستندة إلى هذه القروض

(التوريق) التي تباع في السوق المفتوح بهدف تعبئة مصادر الأموال الأقل تكلفة والأكثر اعتمادا، والقادرة على توليد دخل أعلى من رسوم الخدمات، قياساً بمصادر التمويل التقليدية.

د) ساعدت الإتجاهات الإقتصادية الكلية على التغيير الهيكلي، ومن أهمها مستوى التضخم، وازدياد تقلب أسعار الفائدة، وأسعار الصرف الأجنبي. فقد أدت التقلبات الشديدة في الأسعار المذكورة إلى تزايد المخاطر التي يتعرض لها الوسطاء الماليون الذين لا يستطيعون المحافظة على التوافق الدقيق بين هيكل آجال موجوداتهم ومطلوباتهم. وقد تولدت لدى هؤلاء الوسطاء، وكذلك لدى المنشآت غير المالية، حاجة لتطوير وسائل "التحوط" (Hedge) الفعال، والإستراتيجيات اللازمة لمعالجة المخاطر المتزايدة المرتبطة بتقلب الأسعار، إلى جانب استمرار السعي لإبتداع أدوات مالية جديدة، يمكن استعمالها لتحوير وتحويل عبء المخاطر، كالتي أشير إليها أعلاه.

**حادي عشر) تبلور اساليب جديدة لإدارة الأنشطة المصرفية:**

**أ) تزايد أهمية أساليب إدارة الموجودات/ المطلوبات:**

استطاعت المصارف والمنشآت المنافسة لها تطوير أساليب متقدمة **لإدارة الموجودات/ المطلوبات** (Asset/ Liability Management) اشتملت على إدارة "الفجوة الحساسة لسعر الفائدة"، (Interest - Sensitive Gap)"وفجوة الأجل" (Duration Gap)، واستخدام مجموعة متنوعة من المشتقات، والفقرات خارج الميزانية العمومية، لتحقيق هذه الأهداف، مثل المبادلات، (Swaps) والمستقبليات (Futures)، والخيارات (Options)، وذلك في إطار تصميم وتنفيذ آلية جديدة لتعظيم الإيراد و"التحوط" من المخاطر. أضف لذلك مشتقات أسعار الفائدة أعلاه، ومجموعة جديدة من مشتقات الائتمان، مثل المبادلات، والمستقبليات، والخيارات، مما أتاح للمصارف لمعالجة المخاطرة الإئتمانية (التعثر) في محافظها الإئتمانية ومنتجاتها الإئتمانية الأخرى.

إذ يتطلب كل قرار لاستخدام الأموال قراراً آخر للحصول على مصادر الأموال. وتعتمد مخاطرة الإستثمارات والقروض ليس على طبيعة الموجودات، حسب، وإنما على طبيعة المطلوبات المستخدمة في تمويلها. وتعمل إدارات المصارف على تعظيم هوامش الفائدة خلال دورات سعر الفائدة. وتسمى إستراتيجية زيادة هوامش الفائدة (أي الفوارق بين الفوائد المقبوضة والمدفوعة) **بإدارة الفجوة (Gap Management)**. وتعّرف " الفجوة" بأنها المبلغ الذي تفوق فيه "الموجودات ذات أسعار الفائدة الحساسة" تلك " المطلوبات ذات اسعار الفائدة الحساسة". وهي تعدل بحسب توقعات تغيير أسعار الفائدة. فإذا استهدف المصرف زيادة هوامش الفائدة، فإن علية زيادة الفجوة عندما يتوقع ارتفاعا في أسعار الفائدة، وتضييقها عندما يتوقع انخفاضا فيها. وفي حين أن اندفاع المصرف نحو إستخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة ايراداته، فانه يؤدي كذلك الى زيادة مخاطرة. هذا خاصة في مناخ مصرفي يتسم بزيادة تقلبات سعر الفائدة، وحالة عدم التأكد، واهتمام إدارة المصرف باستخدام إدارة الموجودات/ المطلوبات.

**ب) انتهاج أساليب جديدة لإدارة سيولة المصرف:**

شهدت المصارف أساليب جديدة لإدارة السيولة، بسبب التغييرات التي حصلت في كيفية تحديد نسب الإحتياطي القانوني النقدي، مع توجه واضح لتخفيض هذه النسب، وإتاحة مرونة أوسع لتصميم "المركز النقدي" خلال المدة اللاحقة لمدة حساب الإحتياطي. كما تبلورت اتجاهات لتحويل مبالغ من حسابات خاضعة للإحتياطي القانوني النقدي إلى أخرى غير خاضعة له، وذلك خلال ما سمي بـ (Sweep Accounts).

**جـ) القواعد الجديدة لإدارة رأسمال المصرف:**

تتزايد الضغوط على مالكي المصرف (المساهمين) لزيادة رأسمال الذي يستثمرون فيه، باعتبار أن ذلك يقلل من المخاطرة، في عصر تسوده "إدارة المخاطرة"، وبالتالي أخذت المصارف توجه اهتماماً أكبر لأساليب معالجة قيم الموجودات ذات المخاطرة (Assets - at - Risk) التي تولدها التقلبات في أسعار الفائدة وأسعار السوق. كل ذلك

يتطلب من المصارف استيعاب الأساليب الجديدة لتحقيق هذه الضغوط نحو ضرورة زيادة حقوق الملكية، أما من خلال الفقرات داخل الميزانية أو خارجها.

د) **تبدل طبيعة الفرع المصرفي:**

يتطلب استخدام الأجهزة والشبكات الإلكترونية تحقيق **اقتصادات الحجم** (Economics-of-Scale) في العمليات المصرفية والمالية، مما يعني ضرورة توسيع قاعدة العملاء، من خلال الوصول إلى أسواق جديدة وشرائح جديدة من العملاء. أدى ذلك إلى تزايد واسع النطاق في عملية التفريع المصرفي، بفروع تقليدية وتكنولوجية، إلى جانب تشكيل الشركات المصرفية القابضة. وبسبب إستخدام التكنولوجيا في العمليات المصرفية، فقد تناقص حجم الموارد البشرية العاملة في الفروع، وازداد عدد الفروع التي تستخدم التكنولوجيا المتطورة، بإتجاه وجود فروع بدون العنصر البشري.

**ثاني عشر) تطور النظم المحاسبية والاحصائية اللازمة لحساب التكاليف والاسعار وتقدير المخاطر:**

نظراً لتوسع تعامل المصارف "بالفقرات خارج الميزانية العمومية" وتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات، فقد برزت مشكلات جديدة في كيفية إعداد تقارير مالية وإحصاءات تعبر بصدق عن طبيعة العمليات ومخاطرها، وإيراداتها وتكاليفها. فقد غدت القوائم المالية الدورية أكثر تكاملاً وأكثر حساسية للسوق من حيث تأشير ربحية وسيولة المصرف والمخاطر التي يتحمل اعباءها كل من المساهمين، والمنشآت والأطراف الأخرى، بما في ذلك السلطات الرقابية. ويتزايد الاهتمام الدولي بصياغة "القواعد المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً"، التي تعالج الأدوات المالية الجديدة، والتوريق، والإلتزامات الطارئة مما يقلل من المجال للإجتهاد في عرضها في القوائم المالية. مع ذلك، هناك حاجة متزايدة للشفافية ولمعلومات مصرفية (مالية وإحصائية) أكثر اكتمالاً وصدقاً في التعبير عن درجة تحمل المصارف للمخاطر.

وبسبب ما أشير أعلاه من حاجة متنامية للمعلومات المصرفية، فقد تزايدت أهمية تطوير النظم المحاسبية، بوجه خاص، لإعداد تلك المعلومات. وقد أخذت الإدارات المصرفية تهتم بذلك لأسباب عديدة، على رأسها تمكينها من اتخاذ قرارات سليمة بشأن تسعير الخدمات وعرض قوائم مالية للمصرف بحسب احتياجات المستفيدين منها.

**من بين التوجهات الجدية بهذا الخصوص ما يأتي:**

أ) الإهتمام بتطوير "القواعد المحاسبية الدولية" (IAS) مقبولة قبولاً عاماً بشأن الأدوات والمعلومات المصرفية الجديدة وذلك في مجال المحاسبة المالية، وكذلك الالتزام بقواعد الابلاغ المالي الدولي (IFRS) .

ب) وضع نظم محاسبية أكثر تفصيلاً وإفصاحاً وشفافية عن العمليات المصرفية، وأكثر دقة وسرعة وذلك باستخدام بشكل واسع جداً.

جـ) تطوير المحاسبة الإدارية في المصارف، وبوجه خاص محاسبة التكاليف، (الفعلية المستندة للانشطة، والمعيارية، والإنحرافات عنها) والموازنات، ومحاسبة المسؤولية، وكيفية تسعير الخدمات المصرفية، وإستخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة التكاليف وفي استخراج المتوسطات المصرفية، وحتي بيع مثل هذه الخدمات والمنتجات والمعلومات للمصارف.

د) إنتهاج أساليب تحليل المعلومات المصرفية والنقدية والمالية والإقتصادية بوجه عام، دورياً، وبمؤشرات معتمدة، لغرض متابعة الأداء المصرفي، من جهة، وتمكين الإدارات المصرفية من استعمال قاعدة بيانات كافية لاتخاذ القرارات المهمة، من جهة أخرى.

هـ) التوجه نحو نظم المعلومات المتكاملة (Fully - Integrated Information Systems) لغرض تنسيق المعلومات المالية وغير المالية، والإستفادة منها بشكل أفضل، وتفادي الإزدواج، إلى جانب العمل المتواصل على تخفيض تكاليف جمع ومعالجة البيانات والمعلومات، وبخاصة تلك اللازمة لاتخاذ قرارات تسعير المنتجات والخدمات.

**ثالث عشر) أثر السياسة النقدية في تسعير المنتجات والخدمات المصرفية:**

يتفاوت أثر السياسة النقدية في الدول المختلفة التي تشهد التطورات أعلاه. وقد تبلورت اتجاهات بهذا الخصوص، منها:

أ) تزايد دور أسعار الفائدة (العائد الاسلامي)، في اتخاذ قرارات تسعير الخدمات المصرفية.

ب) تزايد دور الأدوات الجديدة وأساليب "التحوط" (Hedge) من مخاطرها، والتحول إلى التعامل على أساس أسعار الفائدة (العائد) المتغيرة، مع زيادة قدرة السياسة النقدية على التأثير في العمليات المصرفية، وتوقيتاتها.

جـ) تعاظم دور أسعار الصرف الأجنبي ضمن أدوات السياسة النقدية، بسبب تزايد حركة الأموال عبر الحدود.

د) ازدياد أهمية عمليات السوق المفتوح ( بيع وشراء السندات) من قبل السلطة النقدية.

هـ) تطوير مؤشرات دورية حول المعاملات والأدوت المصرفية الجديدة في صياغة توجهات وأساليب السياسة النقدية.

و) تزايد خطر فشل المصارف، وازدياد دور مؤسسات التأمين على الودائع (ضمان الودائع): فقد أدت أزمات القروض المتعثرة، والمنافسة الحادة بين المصارف وغير المصارف، وازدياد حدة التقلبات الإقتصادية والتقلبات في أسعار الفائدة، إلى تعرض المصارف إلى المزيد من المخاطر وبالتالي تزايد احتمالات فشل عدد منها. صحيح أن التحرير من الرقابة قد فتح أفاقا جديدة أمام المصارف ولكنه أدى، في الوقت ذاته، إلى مواجهة المصارف مخاطر جديدة في بيئتها الخارجية. كما تثار التساؤلات عن مدى قدرة نظم التأمين على الودائع في حماية المودعين من المخاطر المصرفية، ومدى الرقابة المطلوبة لضمان مصالحهم.

## القسم الثالث: القوائم المالية الأساسية للمصرف

تكتسب القوائم في المصرف (Bank Financial Statements) أهمية خاصة لعدة أسباب، أولهما طبيعة العمل المصرفي، كونه نوعا من الوساطة المالية المهمة للجمهور، وثانيهما ضرورة الوفاء بمتطلبات المصرف المركزي من المعلومات الدورية لغرض ممارسة رقابة المصارف، وثالثهما التعددية الواضحة في هذه القوائم والقوائم المساعدة لها وما تتطلبه من ملاحظات وإيضاحات بشأن مجموعات الفقرات المكونة لها.

### أولاً) دور القوائم المالية وانواعها:

**أ) دور القائمتين الماليتين الأساسيتين في تكثيف وتبويب نتائج الأعمال والمركز المالي للمصرف:**

تلخص القائمتان الماليتان الأساسيتان ، وهما الميزانية العمومية (Balance Sheet) او قائمة المركز المالي (Statement of Financial Condition) وقائمة الدخل ( Income Statement)، كلا من الموجودات، المطلوبات وحقوق الملكية ونتائج الأعمال، بعد مرور المعاملات أعلاه بسجلات المصرف والتسويات بما يؤدي الى انجاز الحسابات الختامية. وفي حين أن قائمة الدخل توضح مدى ربحية القرارات التي إتخذتها إدارة المصرف خلال المدة (السنة)، فإن الميزانية العمومية، او المركز المالي، فهي خلاصة مبوبة بالقرارات التي إتخذتها الإدارة بشأن مصادر واستخدامات الأموال، كما هي بتاريخ معين.

تتفاوت المصارف في النتائج التي تعكسها القائمتان أعلاه، بحسب حجم المصرف، وتخصصاته، ومواقع عمل فروعه. وحتى لو اقترب العائد من الموجودات ومن حقوق الملكية بين مصرفين أو أكثر، قد تكون المصارف المعنية متفاوتة في هيكل الموجودات والمطلوبات وحقوق الملكية، وكذلك في الأنشطة التي تمارسها، سواء تلك التي تحقق منها المصارف الفوائد، أو تلك التي تكسب منها الرسوم. كما تتفاوت المعالجات

المحاسبية بين المصارف مما ينعكس في القوائم المالية، حتى ولو تساوت المصارف في الأنشطة والعمليات.

**ب) أنواع القوائم المالية الرئيسة والمساعدة:**

تتنوع القوائم التي تقدمها المصارف دوريا. فالقوائم الرئيسة في المصارف تتضمن بالإضافة إلى المركز المالي (الميزانية العمومية)، قائمة الدخل، قائمة التغييرات في حقوق الملكية، وقائمة التدفق النقدي.

وهناك مجموعة كبيرة من القوائم والتقارير المساعدة والإضافية التي تعدها المصارف، ومن بين أهمها تلك التي يطلبها المصرف المركزي، بصفته الرقيب على المصارف. كما تتضمن القوائم والتقارير التي تقدم لمجلس الإدارة، وللمساهمين، أو للجهة المالكة للمصرف.

وتساعد السجلات المصرفية، وبخاصة تلك التي تستخدم الحاسوب، في إعداد القوائم والتقارير المساعدة. فالمعلومات عن أسعار الفائدة على قروض المصرف، وإستحقاقات تلك القروض، وآجال وأسعار الفائدة المدفوعة على الودائع.... لا بد أن تستخرج من السجلات المحاسبية المساعدة. كما أن المصرف المركزي والجهات الأخرى، التي تطلب المعلومات الدورية عن أداء المصرف، تفرض نوعا من الهيكلة أو الاعداد الخاص الذي تبوب على أساسه تلك المعلومات. من جهة أخرى، فإن المعلومات المفصلة تساعد كثيرا على إجراء التحليلات المتعددة للقوائم المالية لاستخراج المؤشرات التي تعكس أداء المصرف.

ونظرا إلى أن القوائم والتقارير المساعدة تقدم من قبل المصارف برفقة القوائم المالية الرئيسة، ولأن الجهات المهمة بها تتفاوت في طلب هذا القائمة أو ذلك التقرير المساعد، فقد طرحت ادناه بحسب احتياجات الجهات الطالبة لها، او الموجهة لها.

**ثانياً) القوائم المالية بحسب المستفيدين منها**

**أ) القوائم والتقارير المقدمة للمصرف المركزي:**

تسمى هذه القوائم والتقارير، كمجموعة، بـ"التقرير الدوري" (Call Report)، وهي تسمية تاريخية نشأت أصلا من قيام المصرف المركزي بالطلب من المصارف هاتفيا تقديم التقارير الفصلية، وذلك قبيل نهاية كل شهر، لتمكينه من ممارسة الرقابة عليها، وتطلب هذه التقارير في الدول المتقدمة الآن كل منتصف أسبوع، في حين أنها تطلب شهريا في الدول الأخرى حسب نظام المعلومات. هذا بالإضافة إلى القوائم والتقارير الأخرى التي تطلب من قبل المصرف المركزي حول نشر القوائم المالية.

وبالإضافة إلى القائمتين الأساسيتين أعلاه، يطلب المصرف المركزي مجموعة متنوعة من القوائم والتقارير المساعدة، بحسب المدد المشار إليها أعلاه، ومن أهمها ما يأتي:

**أ) المعلومات عن الودائع:**

تتنوع المعلومات المطلوبة عن الودائع، فهي تبوب، أولا، بحسب كونها جارية أم آجلة أو إدخارية (توفير، لاجل، شهادات). كما تصنف الودائع بحسب المودع، مثل كونها خاصة وعامة (حكومية)، ثم تبوب الخاصة إلى القطاع العائلي (مع الأفراد) وقطاع الأعمال الخاص، والقطاع المختلط. وتبوب الحكومية إلى مركزية، ومحلية، وبلدية، ومنشآت عامة. وتبوب الودائع كذلك بحسب الفروع المصرفية، أو بموجب الوحدات الجغرافية (المحافظات). هذا غير تبويبها بموجب أسعار الفائدة المدفوعة عليها:خالية من الفوائد (مثل الودائع الجارية) أو ذات فوائد حيث يتم تحديد أسعارها (مثل الودائع الادخارية).

**ب) المعلومات عن الموجودات النقدية:**

تبوب الموجودات النقدية، أولا، بحسب موقع الاحتفاظ بها (صناديق او خزائن المصرف نفسه، وفي المصرف المركزي ولدى، المصارف الأخرى) بحسب كونها محلية ودولية مراسلة... ). كما تبوب بحسب كونها إلزامية (إحتياطيات قانونية)، أم إختيارية. وتبوب، عندما تميز المصارف المركزية بين الودائع (جارية، توفير،

لاجل، شهادات) وذلك من حيث نسب الإحتياطي القانوني النقدي، مقابل الودائع، و بحسب الودائع التي استقطعت مقابلها.

**جـ) المعلومات عن القروض:**

تشتمل على تبويبات متعددة، أولا، بحسب القطاع الاقتصادي (تجارية، صناعية، عقارية...) إضافة إلى القروض الإستهلاكية. كما تبوب بحسب نوع القروض (مكشوف أو جاري-مدين، خصم، سلف مباشرة) إضافة إلى خطابات الضمان (الكفالات)، وذلك بحسب الأجل والضمانة (مضمونة، غير مضمونة)، وبحسب الأحجام (كتوزيع تكراري لمبالغ القروض). كما تبوب القروض بحسب أسعار الفائدة التي حددت لها، والفروع المصرفية، أو بحسب الوحدات الجغرافية أو الإدارية (المحافظات، الأقضية...). ولا بد أن تبوب القروض كذلك بحسب ملكية المستفيد (قطاع خاص، مختلط، عام، شركة مساهمة، محدودة...)، وبحسب الشكل القانوني للمنشأة.

**د) المعلومات عن الإستثمارات:**

وهي تبوب بموجب قواعد متعددة، منها بحسب كونها اذون، وأسهم، وسندات، وأوراق مالية أخرى، ثم تبوب بحسب الجهة المصدرة لها (الحكومة المركزية، الحكومات المحلية والبلديات، منشآت القطاع العام، شركات القطاعين الخاص والمختلط). وتبوب في ثلاثة شرائح هي (المحتفظ بها حتى الاستحقاق، والمحتفظ بها في حساب التداول، والمعروضة للبيع). وتبوب كذلك بحسب الأجل (أقل من شهر، وصولا إلى عدد من السنوات)، وبحسب نوع الشهادة (اذون خزينة، سندات متنوعة...). كما تصنف أدوات الدين بحسب كونها ذات فائدة ثابتة أم متغيرة، وبحسب أسعار الفائدة، ثم بحسب كونها مضمونة أو خالية من المخاطرة، أو غير مضمونة وذات مخاطرة. هذا إلى جانب تبويب الاستثمارات بحسب هدف الاحتفاظ بها، كونها جزءاً من الإحتياطيات القانونية أم اختياريه.

**هـ) المعلومات عن الأموال المقترضة**

نظرا لتزايد مصادر الأموال المقترضة، ولأن جزءا منها (الذي يزيد أجله عن 5 سنوات ويتمتع بشروط أخرى، يعتبر وكأنه حقوق ملكية لأغراض حساب نسب حقوق الملكية بموجب مقررات لجنة بازل)، فإن المصارف المركزية تطلب معلومات مفصلة عن هذه الأموال، بحسب آجالها، وأسعار الفائدة المدفوعة عليها (سنوي السعر، وكونه ثابت أم معوّمة)، والجهة التي قدمتها، والشروط التي قدمت على أساسها للمصارف.

**و) المعلومات عن حقوق الملكية (راس المال المصرفي)**

يطلب المصرف المركزي قائمة بالمتغيرات التي حصلت في فقرات حقوق الملكية، فصليا، إذا كانت القوائم المالية الرئيسية تعد هكذا، أو سنويا، وبما يحقق الامتثال لمقررات لجنة بازل والتشريعات والتعليمات ذات العلاقة.

**ز) تقرير الفجوة (Gap Report):**

أخذت المصارف المركزية في عدد متزايد من الدول تطلب من المصارف تقديم تقارير دورية، في اطار ادارة الموجودات/المطلوبات تفصح فيها عن **الفجوة**، وذلك بعد تبويب الموجودات في خلايا زمنية، وكذلك المطلوبات، وحساب كل من **الفجوة الموجبة والسالبة** لكل خلية، **والفجوة المتراكمة**. كما اتجهت المصارف المركزية نحو **توحيد التبويب الزمني لكل خلية** (بالأشهر والسنوات) لغرض تمكينها من المقارنة في هذا المجال بين المصارف، وكذلك في تجميع وضع الفجوة للنظام المصرفي ككل وذلك دورياً.

**ثالثاً) التقارير المقدمة لمجلس إدارة المصرف:**

تقدم التقارير لمجلس إدارة المصرف شهريا في الأقل، لغرض مواكبته نتائج أعمال المصرف في أوجه نشاطه المختلفة، ومركزه المالي. وكلما كان أعداد القوائم المالية الرئيسة لآجال أقصر كلما استطاع المجلس الحصول على تقارير دورية تغطي مثل تلك المدد. ويتابع المجلس تحقيق المصرف لأهدافه، وكفاية أدائه. ومن بين أهم القوائم والتقارير

الفرعية التي يتضمنها التقرير الدوري المقدم للمجلس ما يأتي (مع ملاحظة أن ذلك يتفاوت بحسب المصارف، والدول التي تعمل فيها):

**أ) الميزانية العمومية (قائمة المركز المالي):**

تقدم بالمبالغ المطلقة، مع تحليل عمودي (أي النسبة المئوية لكل فقرة من الموجودات والمطلوبات وحقوق الملكية، منسوبة إلى مجموع الموجودات)، وبشكل مقارن مع الميزانيات السابقة مع تحليل نسبي للنمو (أي تحليل أفقي)، وكذلك المقارنة مع الميزانية العمومية التقديرية (الموازنة)، ومدى التفاوت بين المتحقق والمخطط.

**ب) قائمة الدخل:**

تعرض كذلك بالمبالغ المطلقة، مع تحليل عمودي يستند إلى مجموع إيرادات المصرف، ثم تحليل أفقي على أساس نمو الفقرات قياسا بالقوائم الماضية، ثم بالمقارنة بين المتحقق والمستهدف في قائمة الدخل التقديرية، مع تأشير مدى التفاوت بين المتحقق والمخطط.

**ج) قائمة حقوق الملكية:**

حيث يتضمن تحليل رأس المال المدفوع، والأرباح المحتجزة، وفائض رأس المال، اعتبارا من أول المدة حتى نهايتها، مع بيانات مقارنة للمدد السابقة، والتوكيد على امتثال المصرف.

**د) السياسة المحاسبية والقوائم المالية المساعدة:**

تضم هذه القوائم مجموعة متنوعة تضم قوائم، وجداول، وأحيانا ملاحظات، وقد أشير إليها بشكل متسلسل ضمن عرض الميزانية العمومية. من بين البيانات المساعدة التي تصاحب القوائم والقوائم المالية المساعدة هي "الخلاصة بالقواعد المحاسبية المهمة" التي يعتمدها المصرف في إعداد تلك القوائم. كما يأتي:

*** القروض، ومخصص خسائر القروض:**

تثبت القروض على أساس أرصدتها غير المسددة في تاريخ إعداد الميزانية العمومية، بعد طرح "مخصص خسائر القروض". وتحسب الفوائد المكتسبة بحسب نوع القرض. فالفوائد من "الجاري – مدين" تؤخذ لمبلغ ومدة الإنكشاف حتى تاريخ إعداد الميزانية، في حين أن خصم الأوراق التجارية، وكذلك القروض المقسطة

تتضمن إستقطاع الخصم (الفائدة) مسبقا. فإذا كانت مدة القرض تتعدى تاريخ الميزانية، فإنه لا بد من تعديل رصيد القرض، وكذلك فقرة الفوائد المكتسبة لتعكس هذه الحقيقة.

أما القروض المشكوك فيها (المتعثرة، والمصنفة) فيحسب مخصصها سنويا، ويظهر ضمن المصروفات. كما يؤدي قيده إلى زيادة المخصص المتراكم منها. فإذا ما تحققت قروض معدومة بالفعل، فإنها تنزل من المخصص المتراكم. وتتم التقديرات من خلال دراسة أوضاع القروض القائمة، واحتمالات عدم تحصيل جزء منها، في ضوء تجربة المصرف، وتوقعات المستقبل، وتبوب الشرائح حسبما يحدده المصرف المركزي. ومن بين العوامل التي تؤخذ بنظر الاعتبار هنا التغييرات في حجم وتكوين محفظة القروض، ونوعية القروض بوجه عام، ومراجعة القروض التي تواجه المشكلات، والظروف الاقتصادية الراهنة التي قد تؤثر في قدرة المقترض على السداد. ويتوقف تراكم الفوائد على المقترض على السداد. ويتوقف تراكم الفوائد على المقترض الذي يظهر من متابعة أوضاعه أن أصل القرض المقدم له أصبح مشكوكا، في ظل العوامل المذكورة.

* **تقييم الاستثمارات (بما فيها الاحتياطيات الثانوية) وتبويبها في ثلاثة شرائح:**

- **الاوراق المالية المحتفظ بها حتى الاستحقاق (Held-to-Maturity Securities):**

هي اوراق الدين (Debt Securities) مع النية الايجابية لدى المصرف وقدرته على الاحتفاظ بها حتى استحقاقها، وتعرض في الميزانية العمومية بالتكلفة التاريخية، مع اخذ استهلاك العلاوة او الخصم عند الشراء في الاعتبار.

- **الاوراق المحتفظ بها في حساب المتاجرة (Trading Accounts Securities):**

هي الاوراق المالية (الاسهم والسندات) التي يتم شراؤها والاحتفاظ بها اساساً بهدف البيع او المتاجرة بها، لاحقاً وفي الاجل الطويل. وهي تعرض في الميزانية العمومية "بالقيمة العادلة" (Fair Value)، مع شمول الايرادات (الدخل الصافي) لكل من الارباح والخسائر غير المتحققة (Undealized) ضمن الدخل الصافي.

تعكس المتاجرة، بوجه عام، البيع والشراء النشط، كما ان الهدف منها هو، بوجه عام/ تحقيق الارباح منه في الاجل القصير، بسبب الفروقات في اسعار السوق.

- **الاوراق المالية المعروضة للبيع (Available-to-Sale Securities):**

هي الاوراق المالية (الاسهم والسندات) التي لا تبوب ضمن المحتفظ بها حتى الاستحقاق، ولا المحتفظ بها في حساب المتاجرة، وهي تعرض في الميزانية العمومية بالقيمة العادلة، مع حذف الارباح والخسائر غير المتحققة من الايرادات، لكي تعرض على انها فقرة مستقلة ضمن حساب حقوق الملكية.

*** الاهـــــلاك:**

تظهر المباني والمعدات المكتبية بالتكلفة، ثم يطرح "مخصص الاهلاك المتراكم" للوصول إلى قيمتها الدفترية الصافية. وغالبا ما تستخدم المصارف طريقة القسط الثابت في الاهلاك. أما التحسينات التي أدخلها المصرف على المباني والمعدات المستأجرة من الغير لآجال طويلة، فيتم اهلاكها بطريقة القسط المتناقص، وذلك خلال المدة الأقصر من عمرها أو من عقد إيجارها.

*** الإجارات الممولة بالدين:**

وهي تسمى كذلك بـ"التمويل التأجيري"، وتعامل عادة بطريقة تجعل من الدخل منها مبلغاً متساويا خلال أجلها.

*** التقـــاعـــد:**

يطبق المصرف قانون وأنظمة وتعليمات التقاعد والضمان الإجتماعي، ويدفع حصته المطلوبة إلى الصناديق المتخصصة بذلك.

*** ضريبة الدخل:**

هناك فروقات محتملة بين حساب الدخل المقدم من قبل المصرف وحسابه من قبل إدارة ضريبة الدخل. تنصب هذه الفروقات على كيفية حساب الاهلاك، وتراكم الخصم، واستهلاك العلاوة المتعلقة بالأوراق المالية الاستثمارية، وتقدير مخصص خسائر القروض، وحساب الدخل من الإجارة طويلة الأجل. كما لا بد من معالجة

السماحات الضريبية، مثل إعفاء الفوائد من بعض السندات (المحلية والبلدية) من الضريبة، وبعض السماحات المتعلقة بالدخل من الإيجارة طويلة الأجل، وغير ذلك.

*** الربح الصافي للسهم الواحد:**

يحسب الربح الصافي للسهم الواحد بقسمة الأرباح الصافية (أي الدخل الصافي) على المعدل الموزون لعدد الأسهم القائمة خلال السنة المعنية.

*** القوائم المساعدة:**

**وهي مجموعة متنوعة، يمكن طرح أهمها فيما يأتي:**

- تحليل الفوائد الصافية (المكتسبة - المدفوعة) التي حققها المصرف.
- قائمة التغييرات في المركز المالي (الميزانية العمومية).
- قائمة القروض، مبوبة بموجب قواعد متعددة.
- قائمة الإستثمارات، مبوبة بموجب قواعد متعددة.
- تقرير الفجوة.
- قائمة القروض المشكوك فيها، مع تبويب المقترضين حسب الشرائح المحددة من قبل المصرف المركزي.
- قائمة خسائر القروض
- قائمة الودائع، مبوبة بموجب قواعد متعددة.
- كشف مصالح المالكين او المساهمين مع عملاء المصرف.
- قوائم وكشوفات أخرى.

اذ يبتغي مجلس الإدارة من وراء هذه التقارير الدورية التأكد من سيولة المصرف، وملاءته (رأس المال موجب، ومتزايد)، وربحية أنشطته، ومدى تحقيق أهدافه، ودرجة وفائه بمتطلبات السلطات الرقابية، وإسهامه في النمو الاقتصادي الذي تشهده مناطق عمل فروعه، وحصته في السوق قياسا بالمنافسين، ومدى وفاء الادارات والفروع المصرفية بالسياسات المرسومة لها... وتعتبر هذه التقارير على درجة مكتومة، وهي توزع قبل اجتماع المجلس لغرض إتاحة الفرصة للأعضاء لدراستها جيدا ومن ثم مناقشتها خلال الاجتماع.

**رابعاً) التقارير المقدمة للمساهمين، (أو الجهة المالكة):**

تكرس إدارة المصرف جهودا كبيرة لعرض ونشر التقارير السنوية التي توزيع على المساهمين، باعتبار أن تلك هي فرصة مهمة لشرح أوجه نجاحها، وكذلك إستخدام تلك التقارير كوسيلة ترويجية. وهي لذلك تطرح التقارير بشكل أنيق، ومزود برسوم بيانية ملونة، مع عينات من مباني المصرف، والمنشآت والقطاعات التي يسهم في تمويلها، والقطاعات التي يؤكد عليها. كما تطرح بهذه التقارير خلاصة بالتطورات الإقتصادية والمالية والمصرفية المحلية، والأقليمية والدولية، التي تحققت في السنة الماضية وموقف المصرف منها، وتصرفاته تجاهها. وتضم هذه التقارير، بالإضافة إلى القوائم الرئيسة، مجموعة متنوعة من القوائم المساعدة، مصاغة بلغة سهلة قابلة للفهم من قبل المساهمين، والمستثمرين، والجمهور بعامة.

**خامساً) القوائم المالية المقدمة للجمهور**

**أ) قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية):**

يشير الشكل (3) إلى الميزانية العمومية الموحدة للمصارف الأميركية كما في نهاية عام 2008 بالنسب المئوية إلى مجموع الموجودات، كمثال.

**1) الموجودات:**

- تتضمن فقرة "النقدية في الصندوق ولدى المصارف" تلك النقدية المخصصة للأغراض التشغيلية، وتلك المودعة لدى المصارف المراسلة، والإحتياطيات القانونية النقدية لدى المصرف المركزي. إذ أنه على غرار ما يحتفظ به العملاء من ودائع جارية لدى المصرف، فإن المصارف تضع الودائع لدى بعضها البعض لتسهيل معاملاتها. هذا إلى جانب الإحتفاظ بإحتياطيات نقدية إلزامية لدى المصرف المركزي.

## شكل (3)

## الميزانية العمومية للمصارف الأميركية نهاية عام 2010

## بالنسب المئوية إلى مجموع الموجودات

| الموجودات | | % من مجموع الموجودات |
|---|---|---|
| النقدية والودائع لدى الغير (بدون فوائد | | 10.1 (المجموع) |
| الإستثمارات قصيرة الأجل | | 9.9 (المجموع) |
| ودائع لدى الغير (بفوائد) | 2.8 | |
| إستثمارات قصيرة الأجل (للتداول) | 2.3 | |
| الأموال الفائضة المباعة وإتفاقيات إعادة الشراء (Repos) | 4.5 | |
| القروض | | 58.0 (المجموع) |
| تجارية وصناعية | 15.5 | |
| إستهلاكية | 10.8 | |
| عقارية | 24.5 | |
| المؤسسات الإيداعية | 1.3 | |
| الحكومات الأجنبية | 0.7 | |
| زراعية | 1.0 | |
| أخرى | 3.2 | |
| تمويل تأجيري/ إجارة | 1.0 | |
| الإستثمارات | | 20.9 |
| الموجودات الأخرى | | 1.4 |
| مجموع الموجودات | | 100.0 |
| **المطلوبات وحقوق الملكية** | | |
| **المطلوبات** | | 89.9 |
| ودائع بدون فوائد | 14.0 | |
| ودائع بفوائد | 61.9 | |
| الأموال الفائضة المشتراة مع إتفاقيات إعادة الشراء | 6.9 | |
| المطلوبات الأخرى | 7.1 | |
| حقوق الملكية | | 10.1 |
| مجموع المطلوبات وحقوق الملكية | | 100.0 |

- كما يودع المصرف مبالغا أخرى لدى المصارف الأخرى، ويكسب منها الفائدة، ويمكن سحب هكذا ودائع بإشعار قصير.
- تضم الأوراق المالية الإستثمارية أدوات دين مشتراة ذات آجال قصيرة ومتوسطة وطويلة. فالأوراق المالية قصيرة الأجل تجهز المصرف بالسيولة اللازمة لمواجهة المسحوبات من الودائع، وطلبات القروض من المصرف. أما الأوراق متوسطة وطويلة الأجل فهي تحقق للمصرف قاعدة إيرادية، وهي تمثل إلتزامات الحكومة المركزية، والحكومات المحلية والبلديات التي يعفى البعض منها من الضريبة على الفوائد المكتسبة. كما تضم هذه المجموعة السندات التي تصدرها الشركات المساهمة في القطاع الخاص. وغالبا ما يمنح المصرف من الإستثمار في الأسهم العادية والممتازة (أسهم التمتع) التي تصدرها شركات القطاع الخاص، إلا بتشريع أو قرار خاص.

وبالإضافة إلى استخدام الأموال لحسابه في الأوراق المالية المذكورة أعلاه، فإن المصرف يعمل كوسيط (سمسار) لصالح جهات متعددة، حكومية وخاصة، في مجال شراء وبيع تلك الأوراق لحسابها الخاص، محققا بذلك الرسوم.

- يتداول المصرف كذلك بالأوراق المالية، حيث يحتفظ برصيد منها، يبيع منه، ويعززه بالمشتريات، محققا بذلك "الفوارق" (Spreads) لصالحه بين أسعار الشراء والبيع.
- إذا كانت لدى المصرف فوائض نقدية، قياسا بإحتياجاته التشغيلية مضافا إليها الإحتياطيات القانونية النقدية، فإنه يستعد لبيعها (إقراضها) للمصارف الأخرى التي تواجه شح في سيولتها. وهذا مجال لتعاون المصارف فيما بينها بشكل مستمر. ويتم تحويل النقدية للمصرف المشتري (المقترض) من أرصدة المصرف المودعة لدى المصارف المراسلة، أو من أرصدته لدى المصرف المركزي، الفائضة عن الإحتياطيات القانونية. ويعاد شراء هذه الأموال عادة في اليوم التالي لليوم الذي يلزم المصرف بالوفاء بالإحتياطيات القانونية (سواء منتصف أو كل أسبوع، كما هو في الدول المتقدمة، أو نهاية كل شهر، كما هو في معظم الأقطار العربية).

هناك بديل آخر متاح أمام المصرف المقترض (الذي بحاجة للسيولة) يتمثل ببيع جزء من إستثماراته السائلة إلى مصرف آخر بصورة مؤقتة. فالمصرف المشتري (كما هو الحال في الميزانية العمومية المعروضة هنا) يضعها ضمن موجوداته. ويتم الإتفاق على بيعها ثانية إلى المصرف الأول، بعد تحسن وضعية سيولته. وهنا أيضا يتواصل التعاون بين المصارف في مجال إتفاقيات البيع (ثم الشراء لاحقا) والشراء (ثم البيع لاحق)، (Repurchase Agreements, Repos) .

- تشتمل القروض على أنواع متعددة. فإذا كان مسموحا للمصارف التجارية الإقراض لغير الأغراض التجارية، كما هو الإتجاه العالمي الآن، فإن محفظتها تضم القروض التجارية، والصناعية، والعقارية، والزراعية، والاستهلاكية وغيرها. كما تبوب القروض بحسب كونها سحب على المكشوف (جاري-مدين)، والخصم، والسلف. وتقدم بعض القروض المقسطة على أساس طرح الفائدة من القرض مباشرة عند صرفه. ولذلك فلا بد من إجراء تسوية محاسبية في نهاية المدة لا يعاد الفائدة غير المكتسبة بعد عن مبلغ القرض. فالميزانية تعكس الرصيد المتبقي من القرض المطلوب تحصيله، بعد استبعاد الخصم غير المتحقق بعد (الفوائد غير المتحققة).
- تتعرض معظم القروض لمخاطرة عدم السداد. وتجري عملية تقدير نسبة خسائر القروض (الديون المشكوك فيها) وبموجب تعليمات المصرف المركزي في ضوء التجربة السابقة للمصرف. وتحسب هذه النسبة وتنزل من رصيد القروض، حيث تضاف إلى مخصص خسائر القروض. ويناقص هذا المخصص خلال المدة من خلال تحميله بخسائر القروض (الديون المعدومة) المتحققة فعلاً.
- تعني الإجارة طويلة الأجل الممولة بالدين (Leveraged Leases) أن المصرف يشتري الموجودات الثابتة من العملاء، ثم يؤجرها لهم إيجارا طويل الأجل، مقابل حصوله على الفوائد من هكذا قرض (التي تعد بمثابة الإيجار). وهنا أيضا لا بد من استبعاد الفوائد والخصم غير المتحقق بتاريخ إعداد الميزانية. وتسمى العملية كذلك بـ"بالتمويل التأجيري" (Lease Financing).

- تخضع الموجودات الثابتة (المباني، المعدات، والتحسينات على العقارات المؤجرة من الغير على أساس حقوق المساطحة) إلى الاهلاك الدوري، من خلال زيادة مخصص الاهلاك، الذي يطرح من التكلفة الأصلية.
- تمثل مسؤوليات العملاء عن القبولات (Acceptances) القائمة إلتزاماتهم الناشئة عن الحوالات التي يستعملونها في المستقبل لشراء السلع والخدمات، والتي يدفعها المصرف عنهم عندما تقدم إليه. فالحوالات تقدم إلى المصرف من المصارف الأخرى. وعندما يقبل المصرف المسؤولية عن إصدار الحوالات، فإنه يخلق كذلك، على الجانب الآخر من الميزانية، إلتزاما بسداد قيمتها إلى المصارف التي تقدمها له.
- تضم الموجودات الأخرى ما يمتلكه المصرف من موجودات بسبب حجزها لصالحه من المدينين الذين يواجهون الإعسار المالي، بالإضافة إلى الفوائد المستحقة للمصرف.

**2) المطلوبات:**

- تتضمن الودائع كلا من الودائع الجارية (تحت الطلب) و"أوامر السحب التفاوضية" (NOW)، وودائع التوفير، والودائع الثابتة، والأخرى لأجل، وشهادات الايداع. والودائع (أو الحسابات) الجارية هي ودائع القطاع العائلي (مع الأفراد)، ومنشآت القطاع الخاص، وودائع القطاع المختلط، والقطاع العام، وكذلك الحكومة (المركزية، والمحلية، البلديات). كما تضم ودائع المصارف الأخرى. وهي كلها خاضعة للسحب. وتشمل ودائع التوفير تلك التي تنظم بدفاتر توفير (Pass Books)، وتخضع لسقوف أسعار الفائدة، وهي عمليات الآن خاضعة للسحب. وفي حين أن الودائع لاجل ما تزال في بعض الدول النامية على شكل حسابات فقط، فإن معظم المصارف التجارية تصدر الآن بدلا من ذلك شهادات الإيداع المتنوعة، إما قصيرة الآجل (Money Certificates)، أو لآجال متوسطة وطويلة (Certificates of Deposit, CD's). هذا الى جانب انواع اخرى من الودائع الاخرى.

- تتكون الأموال الفائضة المشتراة، والأوراق المالية المباعة في اطار إتفاقيات إعادة الشراء (Repurchase Agreements) هي المقابل لما ورد أعلاه على جانب الموجودات (وكانت أموالا فائضة مباعة، وأوراق مالية مشتراة، خاضعة لإعادة البيع). فإذا ما واجه المصرف شحة في سيولته، وبخاصة لمواجهة متطلبات الإحتياطي القانوني النقدي، فإنه يشتري (يقترض) الأموال (الإحتياطيات) الفائضة لدى المصارف الأخرى ليوم أو يومين، ثم يعيدها إليها مقابل فائدة. كما يمكنه بيع جزء من إستثماراته المؤقتة ليوم أو يومين، ثم إستعادتها من المصرف المشتري، بعد مرور مشكلة السيولة.
- القبولات المصرفية (Bank Acceptances) القائمة هي المطلوبات (الإلتزامات) تجاه المصارف الأخرى، التي سوف تقدم تلك القبولات للمصرف المعني للحصول على مبالغها (وهي فقرة لها مقابل في جانب الموجودات).
- الفوائد المستحقة غير المدفوعة، والمطلوبات الأخرى، هي الفوائد وغيرها من مصروفات عاملة التي يجري تراكمها (على قاعدة التراكم في المحاسبة) وقيدها في نهاية المدة المالية.
- تستطيع المصارف إصدار سندات فاقدة الامتياز (Subordinated Debentures)، وذلك للحصول على مصادر أموال طويلة الأجل. فهي ذات اولوية ثانية بعد الودائع، وذلك في حالة تصفية المصرف.

**3) حقوق الملكية:**

تتكون حقوق الملكية من ثلاثة فقرات رئيسة، تشكل بمجموعها راسمال للمصرف وذلك لغرض حساب الحدود القانونية القصوى (أي أقصى مبلغ يمكن إقراضه لعميل واحد، كنسبة مئوية من حقوق الملكية):

- **رأس المال المدفوع** (Paid-up Capital): وهو المبلغ الذي يدفعه المساهمون او المالكون عند تأسيس المصرف، ومن الدفعات اللاحقة للتأسيس. فإذا كان المصرف شركة مساهمة، فإن قانون الشركات يسمح بدفعة أولى، وثلاثة دفعات سنوية لاحقة،

كل منها (25%) من القيمة الاسمية للأسهم. ويمكن أن يتخذ المساهمون قرارا بزيادة رأس المال خلال عمر المصرف. أما إذا كان المصرف حكوميا (عاما)، فإن الدولة (وزارة المالية) تسدد رأس المال عند التأسيس، وكذلك الدفعات اللاحقة بهدف زيادة رأس المال.

- **الأرباح المحتجزة**، إذ يحتجز المصرف دوريا جزءا من أرباحه (الدخل الصافي) على شكل ارباح محتجزة (Retained Earnings) إما بموجب تشريع خاص، أو بحسب قانون الشركات، أو في اطار تعليمات المصرف المركزي. وتتجه كل هذه الضوابط إلى تدعيم رأسمال المصرف، أي تحقيق زيادات مضطردة ومتواصلة فيه، نظرا لأهمية ذلك في زيادة متانة لرأس المال (الملاءة المصرفية).
- **فائض رأس المال** (Capital Surplus, or Paid-in, Capital) الذي ينشأ عن يع أسهم المصرف بعلاوة (أو بخصم، وهنا يطرح من رصيد الفائض)، والمبالغ التي تحسب عند إعادة تقييم الموجودات (Reappraisal) بإتجاه الزيادة. ولا يسمح بتوزيع الأرباح من هذا "الفائض"، لأن ذلك يعتبر توزيعا لأصل رأس المال.

**ب) قائمة الدخل:**

لقد تطورت كثيرا الكيفية التي تعرض بها فقرات قائمة الدخل، بهدف زيادة دلالتها، وتكوين قاعدة لإتخاذ القرارات المستندة إلى نتائج الأعمال. إذ تقسم القائمة في المصارف المعاصرة إلى أربعة أجزاء، كما بالشكل (4).

## شكل (4)

## قائمة الدخل للمصارف الأميركية لعام 2010

## كنسب المنوية من مجموع الموجودات

| الفقرة | % من مجموع الموجودات | |
|---|---|---|
| | فرعي | مجموع كلي |
| **مجموع دخل الفوائد** | | %7.5 |
| القروض | 5.4 | |
| الأموال الفائضة المباعة باتفاقيات إعادة الشراء | 1.9 | |
| دخل فوائد متنوع | 0.2 | |
| **مجموع مصروف الفوائد** | | 3.6 |
| الودائع | 2.9 | |
| الأموال الفائضة المشتراة مع اتفاقيات إعادة الشراء | 0.3 | |
| مصروف فوائد متنوع | 0.4 | |
| **صافي دخل الفوائد** | | 3.9 |
| مخصص خسائر القروض | | 0.8 |
| **صافي دخل الفوائد المعدل** | | 3.1 |
| **دخل غير الفوائد** | | 2.0 |
| رسوم الخدمات | 0.4 | |
| إيرادات متنوعة | 1.6 | |
| **مصروف غير الفوائد** | | 3.9 |
| رواتب وأجور ومنافع | 1.6 | |
| اشغال المباني | 0.5 | |
| مصروف متنوع غير الفوائد | 1.8 | |
| **صافي دخل غير الفوائد** | | 1.9- |
| **الدخل العامل الصافي** | | 1.2 |
| الأرباح والخسائر الرأسمالية | | 0.1 |
| الأرباح قبل الضريبة | | 1.3 |
| الضريبة | | 0.4 |
| **الدخل بعد الضريبة** | | 0.9 |
| أرباح موزعة للمساهمين | | 0.4 |
| أرباح محتجزة | | 0.5 |

- **القسم الخاص بصافي هامش الفائدة (Net Interest Margin):**

وهو يضم كل أنواع دخل الفوائد، والارباح المتحققة من الاحتفاظ بالاسهمثم مجموعها، وتطرح منها كل مصروفات الفوائد (مجموعها) لغرض الوصول إلى الدخل الصافي من الفوائد، (Net Interest Income). ويعدل هذا المبلغ الأخير "بمخصص خسائر القروض"، وصولا إلى مبلغ صاف جديد.

- **القسم الخاص بالدخل من الرسوم:**

سبقت الإشارة إلى أن المصارف المعاصرة تعمل على توسيع وتنويع تشكيلة الخدمات التي تقدمها للجمهور وبالتالي فإن هذه المجموعة من الفقرات تمثل إيرادات تتزايد أهميتها الآن. كما يشتمل هذا القسم عل المصروفات الأخرى (أي غير مصروفات الفوائد) والمتمثلة بالمصروفات العاملة، مثل الرواتب والأجور، ومصروفات أشغال المباني (صافي) (Occupancy Expenses Net)، وهو يشير إلى الاهلاك والإيجار السنوي، والأقساط السنوية من الإجارة طويلة الأجل. وإذا ما أضيف الدخل من الخدمات الأخرى إلي الدخل الصافي من الفوائد، وطرحت المصروفات الأخرى، فإنه يتم الحصول علي الدخل الخاضع للضريبة.

يتألف القسم الأخير من القائمة من ضريبة الدخل، والدخل الصافي (بعد الضريبة)، والدخل الصافي للسهم الواحد.

**جـ) قائمة التغييرات في حقوق الملكية (Statement of Changes in Equity, or in Stockholders Equity):**

يفصل هذا الكشف التغييرات التي حصلت في حقوق الملكية (حقوق المساهمين) وذلك بين نهاية سنتين ماليتين. وهو يتكون من الفقرات الآتية، الشكل (5):

**أ) الترتيب الأفقي:**

وهو يضم أعمدة لكل من الأسهم (عدد الأسهم، ومجموع قيمتها الأسمية المدفوعة)، وفائض رأس المال، والأرباح المحتجزة، ثم المجموع. وفي حالة المصارف العاملة في القطاع العام، يستعاض عن عمودي الأسهم بعمود رأس المال المدفوع من قبل الدولة.

ب) الترتيب العمودي:

يضم الرصيد في نهاية المدة السابقة من الفقرات أعلاه، ثم الدخل الصافي الذي يضاف إلى عمود الأرباح المحتجزة، ثم تطرح منها الأرباح الموزعة، للوصول إلى الرصيد في نهاية المدة. وتتكرر هذه العملية للسنة اللاحقة، وهكذا.

**شكل (5)**

**قائمة التغييرات في حقوق الملكية**

**للسنتين المنتهيتين في 2009/12/31 و 2010**

| البيـــــان | الأسهم العادية | | الأرباح المحتجزة | فائض رأس المال | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| | عدد الأسهم | القيمة الأسمية المدفوعة | | | |
| الرصيد في 2008/12/31 | | | | | |
| الدخل الصافي<br>الأرباح الموزعة (دينار للسهم الواحد)<br>الرصيد في 2009/12/31 | | | | | |
| الدخل الصافي<br>الأرباح الموزعة (دينار للسهم الواحد) | | | | | |
| الرصيد في 2010/12/31 | | | | | |

د) قائمة التدفق النقدي:

تبوب القائمة في ثلاثة اقسام هي:

- **التدفق النقدي من عمليات التشغيل:**

يبدا الاعداد بـ "الربح قبل الضرائب" كما يظهر في قائمة الدخل، ثم تعاد اليه البنود (الفقرات) غير النقدية مثل الاهلاك والمخصصات. ويتم التوصل الى الربح، قبل التغييرات في الموجودات والمطلوبات.

ثم يعدل هذا المبلغ بالنقص والزيادة في الموجودات والمطلوبات. فكل زيادة في المطلبوات تؤدي الى زيادة النقدية وكل زيادة في الموجودات تؤدي الى استخدام النقدية. مقابل دلك كل نقص بالمطلوبات يؤدي الى استخدام النقدية، وكل نقص بالموجودات يؤدي الى زيادة النقدية. ستكون حصيلة ذلك "صافي التدفق النقدي من عمليات التشغيل" (±)، وتطرح منه الضرائب، لكي يتحول المبلغ الى "صافي التدفق النقدي من عمليات التشغيل".

- **التدفق النقدي من عمليات الاستثمار:**

يؤدي شراء الموجودات (الاستثمارات المالية) الى نقص في النقدية، في حين يؤدي بيعها الى زيادة النقدية، وتكون الحصيلة "صافي الاستخدام النقدي في عمليات الاستثمار" (±).

- **التدفق النقدي من عمليات التحويل:**

تتضمن هذه المجموعة توزيع الارباح وسداد الاموال المقترضة والتعديلات في حقوق الاقلية، وتكون الحصيلة "صافي الاستخدام النقدي في عمليات التمويل (±).

- **حصيلة التدفقات الثلاثة:**

لابد ان يكون رصيد النقدية في نهاية السنة المالية قد تم التوصل اليه من خلال:

- حصيلة التدفقات (±).
- التغيرات في رصيد النقدية.
- رصيد النقدية بداية السنة المالية.

## شكل (5)
## قائمة التدفق النقدي لاحد المصارف العربية للسنة المنتهية في 31 كانون الاول 2010
## (لاقرب الف دينار)

| | البيـــــــان | نهاية عام 2010دينار | نهاية عام 2009دينار |
|---|---|---|---|
| اولاً | **التدفق النقدي من عمليات التشغيل:** | 105.158 | 47.105 |
| | تعديلات لبنود غير نقدية: | | |
| | استهلاكات وإطفاءات | 7.017 | 6.578 |
| | مخصص تدرني التسهيلات الإئتمانية المباشرة | 7.142 | 2.583 |
| | مخصصات اخرى | 1.931 | 2.091 |
| | حصة البنك من ارباح شركات حليفة | (440) | (60) |
| | خسائر تدني موجودات مالية متوفرة للبيع | 507 | 599 |
| | تأثير تغيرات اسعار الصرف على النقد ومافي حكمه | (2.492) | (710) |
| | مصروف تعويض نهاية الخدمة | 2.297 | 1.463 |
| | اخرى | (2.426) | 280 |
| | **الربح قبل التغيرات في الموجودات والمطلوبات** | **118.697** | **59.370** |
| | النقص في الايداعات لدى بنوك ومؤسسات مصرفية | 27.215 | 51.191 |
| | النقص (الزيادة) في الارصدة مقيدة السحب | 93 | 0.0 |
| | (الزيادة) في موجودات مالية للمتاجرة | (4.720) | (2.360) |
| | (الزيادة) في تسهيلات ائتامينة مباشرة | (388.141) | (243.722) |
| | النقص في الموجودات الاخرى | 1.779 | 14.587 |
| | الزيادة في ودائع العملاء | 451.312 | 392.598 |
| | الزيادة في مطلوبات اخرى | 119.882 | 17.124 |
| | (النقص) في المخصصات المتنوعة | 17.250 | 1.423 |
| | | (1.763) | (3.842) |
| | **صافي التدفق النقدي من عمليات التشغيل قبل الضرائب** | **341.605** | **286.370** |
| | الضرائب المدفوعة | (12.008) | (6.487) |
| | صافي التدفق النقدي من عمليات التشغيل | **329.596** | **279.883** |
| ثانياً | **التدفق النقدي من عمليات الاستثمار:** | | |
| | (شراء) موجودات مالية محتفظ بها حتى تاريخ الاستحقاق | (300.810) | (211.621) |
| | بيع موجودات مالية محتفظ بها حتى تاريخ الاستحقاق | 390.353 | 107.135 |
| | (شراء) موجودات مالية متوفرة للبيع | (289.737) | (214.538) |
| | بيع موجودات مالية متوفرة للبيع | 86.390 | 122.698 |
| | (شراء) موجودات ثابتة | (11.142) | (13.589) |
| | بيع موجودات ثابتة | 233 | 67 |
| | (شراء) موجودات غير ملموسة | (586) | (957) |
| | **صافي (الاستخدام) النقدي في عمليات الاستثمار** | **(125.299)** | **(210.805)** |
| ثالثاً | **التدفق النقدي من عمليات التمويل:** | | |
| | ارباح موزعة على المساهمين | (20.102) | (14.981) |
| | (تسديد) الاموال المقترضة | (4.162) | (99.763) |
| | حقوق الاقلية | 1.861 | 3.477 |
| | **صافي (الاستخدام) النقدي في عمليات التمويل** | **(22.402)** | **(21.266)** |
| | صافي الزيادة في النقد ومافي حكمه | 181.894 | 47.810 |
| | تأثير تغير أسعار الصرف على النقد ومافي حكمه | 2.492 | 710 |
| | فروق الترجمة | (1.568) | (254) |
| | النقد ومافي حكمه في بداية السنة | 803.546 | 755.280 |
| | **النقد ومافي حكمه في نهاية السنة** | **986.365** | **803.546** |

# التمرينات ودراسة الحالات

س 1) ما هو المقصود بـ "مجمع الاموال"، وكيف يمكن النظر الى المصرف على انه مجمع للاموال.

س 2) يتعرض المصرف المعاصر الى مجموعة واسعة من المخاطر التي تعمل ادارته على تفاديها او التقليل من اثارها السلبية. ما هي اهم هذه المخاطر.

س 3) كيف يمكن تحقيق المبادلة بين المخاطرة والعائد في العمليات المصرفية؟

س 4) تشهد الصناعة المالية والمصرفية مجموعة واسعة ومعقدة من التطورات المتسارعة التي تؤثر في عملياتها ومنتجاتها وخدماتها، وقدرتها التنافسية. ما هي اهم هذه التطورات في اطار الازمة المالية والاقتصادية الاخيرة؟

س 5) ما هي القوائم المالية الاساسية للمصرف والقوائم المساعدة وكيف تتكامل مع بعضها؟

س 6) كيف يتفاوت اعداد قائمة الدخل المصرفي المعاصرة من حيث تقسيمها الى ايرادات ومصروفات المصرف، وبما يتوافق مع تعريفه كمنشأة مالية وسيطة؟

س 7) ما هي انواع التدفق النقدي في قائمة التدفق النقدي في المصرف، وما هي اهداف اعداد مثل هذه القائمة؟

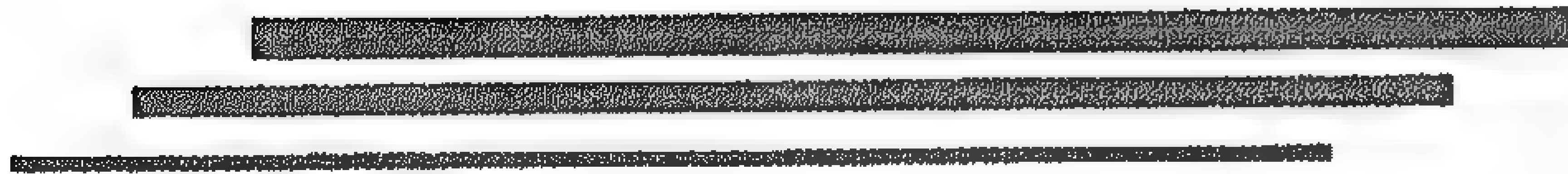
# الباب الثاني

## التكاليف الفعلية والمستندة للانشطة والمعيارية في المصرف

الفصل الثالث: نظام التكاليف الفعلية في المصرف

الفصل الرابع: نظام التكاليف المستندة للانشطة في المصرف

الفصل الخامس: نظام التكاليف المعيارية في المصرف والإنحرافات والإبلاغ الدوري عنها



# الفصل الثالث

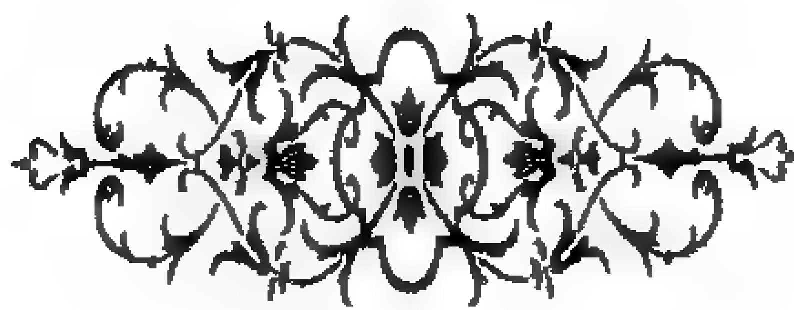
## نظام التكاليف الفعلية في المصرف

القسم الاول: تحليل التكاليف الفعلية في المصرف في اطار المعلومات المحاسبية

القسم الثاني: تصميم الهيكل العام لنظام التكاليف الفعلية في المصرف

القسم الثالث: طبيعة واهمية محاسبة التكاليف المصرفية، ومفاهيمها ومصادر بياناتها

القسم الرابع: تكاليف المنتجات والخدمات المصرفية: تكاليف الإنتاج والتكاليف الفوقية وتوزيع الشجرة المحاسبية عليها



# الفصل الثالث

# تصميم نظام التكاليف الفعلية

## القسم الأول: تحليل التكاليف الفعلية في المصرف في إطار المعلومات المحاسبية

### (أولاً): المقدمـــة:

تؤثر المحاسبة في كل أنشطة وعمليات المصرف. فهي تساعد إدارته على إتخاذ الكثير من القرارات، مثل: إعداد ورقابة الموازنات، وتوسيع شبكة الفروع، وإدخال خدمات ومنتجات مصرفية جديدة، وتقليص بعض الأنشطة، وتخفيض التكاليف، وتحقيق النمو، وتوسيع حصة المصرف في السوق، وغير ذلك من قرارات مهمة.

تقسم المحاسبة إلى جزئين أساسيين هما: **"المحاسبة المالية"**، و**"المحاسبة الإدارية"**( بما فيها محاسبة التكاليف، ومحاسبة المسؤولية والموازنات). تختص **"المحاسبة المالية"** بإعداد قوائم مالية ذات طبيعة أو أهداف عامة، تستخدم من قبل الأشخاص (الطبيعيين والاعتباريين) خارج المصرف، مثل المساهمين/ المالكين، والمودعين، والمقترضين، والمستثمرين، ونقابات العمال، والحكومة، والمحللين الماليين، وغيرهم.

أما **"المحاسبة الإدارية"** فهي تختص بإعداد المعلومات للمدراء داخل المصرف، مثل تسعير القروض المصرفية، وتقييم أداء الفروع، وإعداد الموازنات، وتحديد الإبتعادات بين المتحقق والمستهدف، وغير ذلك. أي ان تقارير وقوائم المحاسبة الإدارية مصممة، أساساً، لخدمة المدراء في المصرف، سواء العاملين منهم في الإدارة العامة أم في الفروع. ومن هنا أتت تسمية المحاسبة الإدارية لانها المحاسبة التي تحتاجها الإدارة، وبخاصة عند اتخاذها للقرارات.

**(ثانياً): استعمالات المعلومات المحاسبية:**

تقدم المحاسبة المعلومات اللازمة لتحقيق العديد من الأغراض، ومن ذلك:

أ) إعداد القوائم المالية لغرض التقييم الخارجي لأداء المصرف من قبل المساهمين/ المالكين، والمودعين والمستثمرين وأجهزة الدولة، وغيرهم من الجهات المشار إليها أعلاه.

ب) عملية إتخاذ القرارات الإدارية في المصرف.

جـ) التخطيط والرقابة بما في ذلك التقييم الداخلي للأداء دوريا.

**أ) المحاسبة المالية: إعداد ونشر القوائم المالية لقياس الأداء الدوري من قبل الجهات الخارجية:**

تختلف القوائم و(**التقارير والكشوفات) التي تقدمها "المحاسبة المالية"** عن القوائم و(**التقارير والكشوفات)** التي تقدمها **"المحاسبة الإدارية "**، في كون الأولى، تهدف الى التوصل الى القوائم المالية من قبل إدارة المحاسبة (الحسابات) او الإدارة المالية في المصرف، معززة بالبيانات الإضافية لغرض نشرها وتمكين الجهات المشار إليها من متابعة أداء المصرف.

من أهم القوائم المالية، قائمة الدخل، وقائمة المركز المالي (الميزانية العمومية)، وقائمة التدفق النقدي، والقوائم والتقارير والكشوفات والإيضاحات والملاحظات المرفقة بها.

**ب) عملية إتخاذ القرارات الإدارية:**

تتواصل عملية إتخاذ القرارات من قبل إدارات المصرف، وهي قرارات تؤثر في مسيرته للآجال القصيرة، والمتوسطة، والطويلة. وتلعب **"المحاسبة الإدارية"** دوراً كبيراً في عملية إتخاذ القرارات، ومن بين ذلك ما يأتي:

1) تشخيص المشكلات والمعوقات.

2) تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

3) البحث عن البدائل ( الخيارات) لبلوغ الأهداف.
4) جمع المعلومات حول النتائج المتوقعة لكل بديل.
5) اختيار البديل الأفضل في ضوء نتائجه المتوقعة
6) إتخاذ القرار المناسب.

**ج) التخطيط والرقابة بما في ذلك التقييم الداخلي للأداء:**

تلعب "**المحاسبة الإدارية**" دوراً مهماً في عملية التخطيط والرقابة، لأن المعلومات المحاسبية تستخدم في وضع الخطط، وفي رقابة تنفيذها، وبالتالي تصحيح مسيرة المصرف عبر الوقت. تتضمن "عملية التخطيط – الرقابة" الخطوات الآتية:

1) وضع معايير مستمدة من الخطط والموازنات.
2) قياس الأداء الفعلي دورياً بمجموعة من المعايير.
3) مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير لتحديد الإبتعادات.
4) إتخاذ الإجراءات لمعالجة الإبتعادات.

**(ثالثاً) أوجه الإختلاف بين "المحاسبة المالية" و"المحاسبة الإدارية":**

يمكن تلخيص أوجه الإختلاف بين المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية كما في الشكل (1) الآتي:

## شكل (1)

## المقارنة بين المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية

| المحاسبة المالية | المحاسبة الإدارية |
|---|---|
| **المستعملون** | |
| المستعملون الخارجيون للمعلومات: المساهمون والمودعون والمحللون الماليون الخارجيون وغيرهم | المستعملون الداخليون للمعلومات: المدراء مجموعات متنوعة من متخذي القرارات في المصرف |
| **القواعد المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً** | |
| الإلتزام بالقواعد المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً (المعايير الدولية) | لا حاجة للإلتزام بالقواعد المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً |
| **المستقبل مقابل الماضي** | |
| استعمال المعلومات التاريخية لتقييم أداء المصرف وإدارته من قبل الجهات الخارجية | اعداد تقديرات عن المستقبل لأغراض إتخاذ القرارات وإعداد المعلومات التاريخية لأغراض التقييم الداخلي للأداء. |
| **متطلبات نشر القوائم والتقارير المالية** | |
| تحدد الأنظمة والتعليمات تلك المعلومات المطلوب نشرها، في إطار الشفافية والافصاح | تتحدد المعلومات التي يتم جمعها وتحليلها باعتبارات التكلفة/ المنفعة من قبل المدراء في المصرف |
| **مدى التفاصيل المطلوبة** | |
| تقدم معلومات مختصرة | لا بد أن تكون المعلومات المطلوبة بتفاصيل أدق فيما يخص الإيرادات والتكاليف والأرباح، على مستوى الفرع والوحدة، والتقسيم الاداري وغيرها |

**(رابعاً) لمحـــة تاريخيـــة عن محاسبة التكاليف في المصرف:**

أ) لم تكن المصارف، حتى منتصف الستينات، قد تنبهت، بعد، إلى أهمية الرقابة على تكلفة العمليات، وحساب تكلفة المنتجات والخدمات وتسعيرها. وكانت قرارات التسعير تستند إما إلى قرارات المصارف المركزية أو إلى ما يتبلور في حلبة المنافسة. غير أن أول باعث على الاهتمام بدراسة التكاليف والعمل على خفضها كان التضخم الكبير في الأسعار وإنعكاساته على تكلفة العمليات، والمنتجات والخدمات، وبالتالي توجه المصارف، بشكل متزايد، نحو رقابة المصروفات، واستعمال تكنولوجيا المعلومات لهذا الغرض. كما لعب "التحرير من الرقابة" (Deregulation) دوراً مهماً في تحمل المصارف مسؤولياتها في مجال تسعير منتجاتها وخدماتها.

ب) على الرغم من أن تكنولوجيا المعلومات قد أدت إلى زيادة التكاليف، إلا أنها أسهمت، كذلك، في تحقيق الكفاية في معالجة البيانات، التي تعاظم حجمها بسبب العمليات المصرفية المعقدة والمتزايدة. لقد أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات المعاصرة، إلى تغيير الهياكل العامة في المصرف، فيما يتعلق بالموارد البشرية، ومهاراتها، وتكاليفها، لا نه لم تعد تلك الموارد رخيصة التكلفة. وكانت هناك توجهات واضحة، ومسيرة عامة، نحو إحلال تكنولوجيا المعلومات محل الإنسان في العمليات المصرفية لغرض إختزال الموارد البشرية وخفض تكاليفها.

ج) مع ذلك، فإن محاسبة التكاليف في المصرف ما تزال في مراحلها الأولى، قياساً بما تحقق في هذا الخصوص، من محاسبة التكاليف في المنشآت الصناعية. وما زال عدد المصارف العربية، الذي يطبق نظم محاسبة التكاليف، ليس كبيراً، ويبقى تطبيق نظم محاسبة التكاليف سمة للمصارف الكبيرة والمعاصرة.

د) تساعد محاسبة التكاليف الإدارات المصرفية على تحسين ربحية المصرف، وبالتالي تحقيق هدف تحقيق العائد الأعلى من أموال المالكين، إلى جانب رفع مستوى الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء. وليست محاسبة التكاليف معزولة عن المحاسبة المالية، بل هي إمتداد لها. فقائمة الدخل لا تعكس تبويب المصروفات، حسب إدارات أو فروع المصرف، أو أنشطته الأساسية في مجالات تجهيز الأموال واستخداماتها، بل تُعنى

بالإجماليات التكاليفة على صعيد المصرف ككل. لذلك، يبقى من المهم إيجاد نظام يمكن بموجبه حساب تكلفة الوحدة الواحدة من المنتجات والخدمات المصرفية (مثلاً، صرف شيك، أو منح قرض ...) مما يساعد على تحديد أسعار ورسوم المنتجات والخدمات المصرفية، وفي مختلف إدارات المصرف.

هـ) تزايدت أهمية محاسبة التكاليف في المصرف المعاصر بسبب الكثير من المتغيرات، التي منها، على سبيل المثال، ما يأتي:

(1) تناقض "الفوارق" (Spreads) بين تكلفة تجهيز الأموال والعائد من استخداماتها.

(2) المنافسة للحصول على الودائع، مما يتطلب القيام بالتسعير المناسب للخدمات المصرفية.

(3) الإنتشار الواسع للخدمات المصرفية غير المستندة إلى الأموال، (او المستندة للرسوم).

(4) تطوير نظم التحويل الالكتروني للأموال.

(5) الاتجاه نحو الودائع الجارية (تحت الطلب) ذات الفائدة.

(و) تحقق محاسبة التكاليف في المصرف العديد من الإيجابيات، من أهمها ما يأتي:

(1) تحديد أهداف واضحة" لمراكز التكلفة" في عملية وضع الموازنة، ثم متابعة تلك الأهداف لغرض تقييم الأداء دورياً.

(2) إعداد البيانات اللازمة لتحسين المنتجات والخدمات، وتسعيرها والمساعدة على تحديد الأنشطة التسويقية التي تنطلق من حسابات التكلفة.

(3) تشجيع العمل بنظم الرقابة العملياتية، مثل رقابة إنتاجية العاملين، وتشخيص مشكلات تدفق العمل، وتحسين إدارة مراكز تقديم المنتجات والخدمات.

(4) تشخيص المشكلات المحتملة عند إجراء الرقابة الداخلية لغرض معالجتها دورياً.

(5) وضع إطار شامل للعلاقات المترابطة بين إدارات المصرف، وتوعية المدراء بأهمية القرارات التي يتخذونها، وآثار بعضها على البعض، وعلى مراكز التكلفة في المصرف، حتى لا يكون رفع الكفاية في مركز تكلفة ما على حساب زيادة التكلفة، وخفض الكفاية، في مركز تكلفة آخر.

(6) حساب التكلفة الصافية للنشاط لغرض حساب العائد من الأموال، ومن حقوق الملكية.

(7) حساب ربحية العميل المصرفي من كل تعاملاته مع المصرف.

(8) حساب تكلفة الوحدة الواحده من المنتجات والخدمات.

(ز) يمكن رقابة **"مراكز التكلفة"**، وكذلك **"مراكز الإيراد"** و**"مراكز الربح"** و**"مراكز الإستثمار"**، من خلال تحديد المسؤولية عنها، والتي تأخذ شكل مراكز المسؤولية. يَعرف "مركز المسؤولية" (Responsibility Center) على أنه ذلك النشاط الذي يصبح المدير فيه مسؤولاً عن حسن أداء الفعاليات أو الأنشطة بعهدته. يمكن أن يكون مركز المسؤولية متخصصاً بالتكلفة، أو الإيراد، أو الربح، أو الإستثمار، حسب سعة مسؤولياته المتدرجة في هيكل المصرف، وحسب سياسة المصرف في رقابة الأداء، وتوفير قاعدة البيانات اللازمة لتحقيق ذلك.

**(خامساً) فرز الأنشطة "الإيرادية" عن الأنشطة "المساندة" في كل من الإدارة العامة والفروع للمصرف:**

أ) لا بد من فرز أنشطة المصرف إلى "إيرادية"، أو "مولدة للإيراد" (Revenue – Generating) و"مسانده" (Support) عند إعداد مكونات محاسبة التكاليف، وذلك حسب التعريف الآتي لكل منهما:

(1) **"الأنشطة الإيرادية"** هي تلك الأنشطة التي تحقق الإيراد للمصرف مباشرة عند تقديم منتجاتها وخدماتها للعملاء. السؤال الذي يطرح عادة هنا هو: هل أن هذا النشاط يحقق الإيراد أم أنه لا يحقق الإيراد بشكل مباشر؟

(2) **"الأنشطة المساندة"** هي تلك الأنشطة التي لا تحقق الإيراد للمصرف مباشرة عند تقديمه للمنتجات والخدمات (من خلال ممارسة الأنشطة الإيرادية)، ولكنها تقدم خدماتها لمساعدة الأنشطة الإيرادية على تقديم المنتجات والخدمات للعملاء.

ب) يمكن، في ضوء هذا الفرز، تصميم **"نظام محاسبة التكاليف الفعلية"**، لكي يأخذ في الاعتبار ما يأتي:

(1) إن أنشطة انتاج المنتجات والخدمات المصرفية هي "إيرادية"، سواء أكانت في الإدارة العامة (مثلاً إدارة الاستثمارات وهي إدارة مركزية لا وجود لها عادة في الفروع) أم في الفروع المصرفية.

(2) إن جميع الأنشطة الأخرى في المصرف، (عدا الإيرادية)، هي "أنشطة مساندة".

ج) نظراً إلى أن نظام محاسبة التكاليف يقسّم عناصر التكلفة في أنشطة الإنتاج (الأنشطة الإيرادية) إلى ثلاثة ويحددها في الأنشطة المساندة في إثنين، فإن مكونات نظام التكاليف الفعلية في المصرف (على غرار محاسبة التكاليف الصناعية) سيكون على النحو الآتي:

(1) عناصر التكلفة في **الأنشطة الإيرادية**، أي في الأنشطة التي تقوم بإنتاج المنتجات والخدمات المصرفية وتقدمها لعملاء المصرف، وهي:

- **تكلفة الأموال**، أي التكلفة المرجحة لجميع مصادر أموال المصرف.
- **تكلفة العمل المباشر**، أي تكلفة الموظفين (العاملين) الذين يقدمون المنتجات والخدمات وجها لوجه معها أو مع العميل، ويمكن إضافة رئيسهم، في الخط الأول من تقديم المنتجات والخدمات.
- **تكلفة الإنتاج غير المباشرة**، بما فيها من عمل غير مباشر، وإهلاكات، ومنافع عامة، وغير ذلك من تكاليف سيأتي عرضها في المحور الثاني.

(2) عناصر التكلفة في **الأنشطة المساندة** وهي:

- المصروفات التسويقية والبيعية
- المصروفات الإدارية والعمومية

**القسم الثاني: تصميم الهيكل العام لنظام التكاليف الفعلية في المصرف:**

**(أولاً) تعريف التكلفة المصرفية:**

تعرف "**التكلفة**" (Cost) على أنها التضحية بالموارد، (المالية وغير المالية) لتحقيق غرض معين. أي انه لا بد، عند تعريف التكلفة المصرفية، من الربط بينها وبين الغرض

الذي تحسب من أجله. فهل هي "التكلفة الأصلية" التي دفعت عند الشراء، أم التكلفة الإستبدالية؟ مثلاً ما المقصود بتكلفة الأجهزة والمعدات في المصرف: هل هي تكلفة إستنجارها سنوياً، أم التكلفة التي تمت التضحية بها بسبب عدم بيعها؟ هل هي القيمة التي دفعت أصلاً ناقصاً الإهلاك المتراكم؟ إذن لا بد من تحديد الغرض، أو الإطار، الذي تستخدم فيه التكلفة المصرفية، إذا ما أريد لتعريفها أن يكون مفيداً.

**(ثانياً) الهيكل العام للتكاليف المصرفية:**

**أ) التكاليف المباشرة وغير المباشرة:**

**"التكاليف المباشرة"** (Direct Costs) هي التي يمكن ربطها مباشرة بتكلفة الوحدة الواحدة من المنتجات أو الخدمات المصرفية، وتصبح بالتالي جزءاً أساسيا من تكوينها ومحتواها. أما التكاليف التي لا يمكن ربطها مباشرة بالمنتجات والخدمات فهي **"تكاليف غير مباشرة"**. (Indirect Costs) أي أن التكلفة اما أن ترتبط بوحدة المنتج أو الخدمة المصرفية **مباشرة** أو **بصورة غير مباشرة**. **فوحدة** (Unit) المنتج أو الخدمة التي ترتبط بها التكلفة تؤلف الإطار الذي يحدد ما إذا كانت التكلفة **مباشرة** أو **غير مباشرة**.

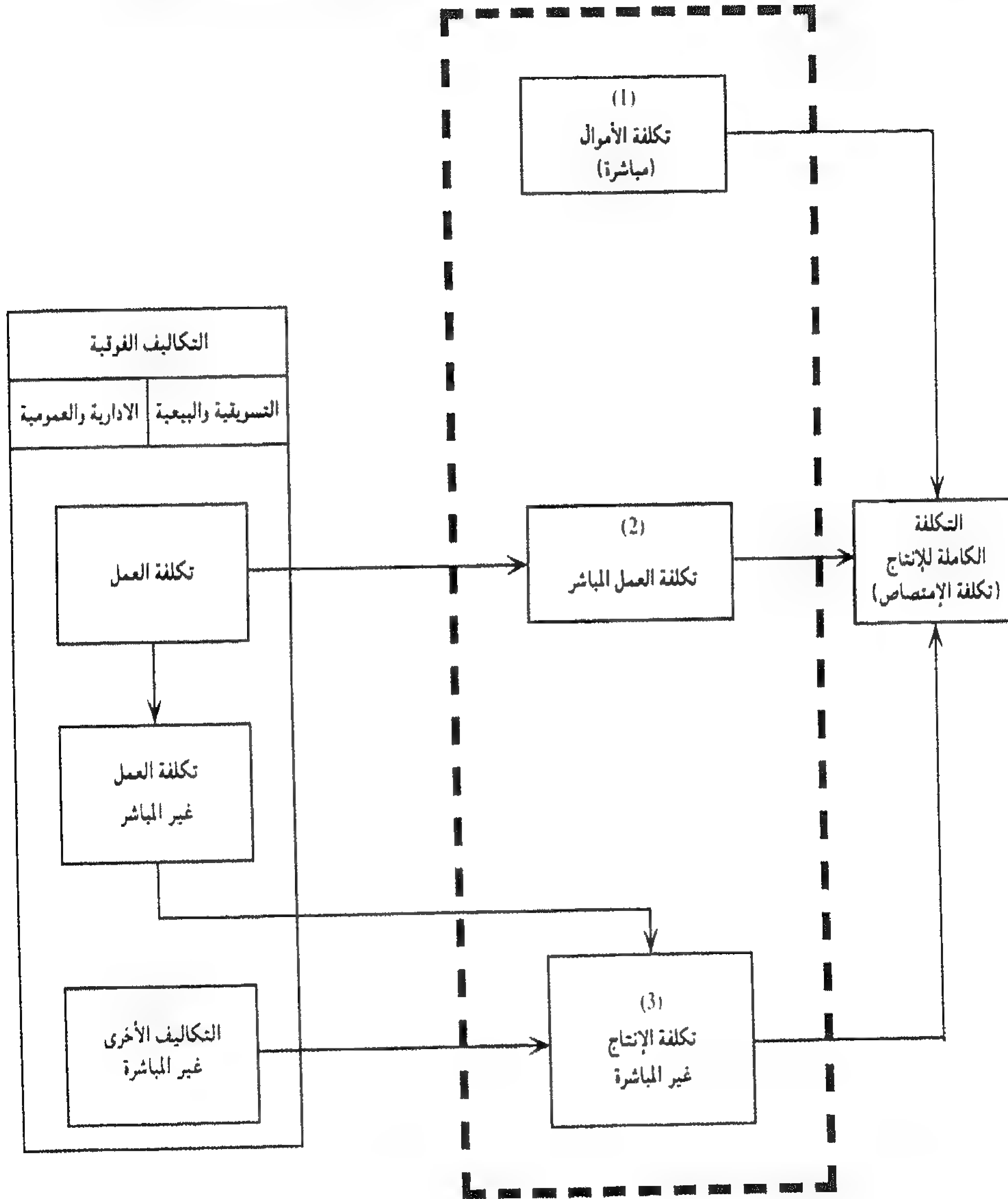
مثلاً، عند إنتاج وتقديم خدمة أو منتج مصرفي، مثل القروض، تعتبر تكاليف حصول المصرف على الأموال ( الفوائد المدفوعة) وتكاليف العاملين على منح القرض والمرتبطين بإجراءاته مباشرة، **" تكاليف مباشرة"**. أما تكاليف تسويق القروض، أو المحاسبة عنها، فتعتبر تكاليف **غير مباشرة**.

**ب) تكاليف إنتاج الخدمة أو المنتج المصرفي:**

تتأثر التكاليف بطبيعة الأنشطة التي يمارسها المصرف. إذ تتضمن عملية إنتاج الخدمات والمنتجات المصرفية تحويل الأموال والعمل المباشر والموارد الأخرى إلى منتجات وخدمات تقدم للعملاء، مع إستخدام للموجودات الثابتة وغيرها. إذن فتكاليف **إنتاج** (Production) الخدمات والمنتجات المصرفية تتكون من ثلاثة عناصر هي: **تكلفة الأموال، وتكلفة العمل المباشر، وتكلفة الإنتاج غير المباشرة**، وذلك على النحو الآتي:

شكل (2)

العلاقات بين العناصر الثلاثة لتكاليف الإنتاج وعلاقتها بالتكاليف الفوقية:




التكلفة الأولية = تكلفة الأموال + تكلفة العمل المباشر
تكلفة التحويل = تكلفة العمل المباشر + تكلفة الإنتاج غير المباشرة

**1) تكلفة الأموال (Cost of Funds):**

تؤلف تكلفة الأموال جزءاً من الخدمة أو المنتج المصرفي المقدم للعملاء، وهي تضم العوائد المدفوعة للغير سواء أكانوا دائنين (مطلوبات) أو مالكين (حقوق ملكية) (تكاليف للمصرف) للحصول على الأموال المستخدمة في إنتاج الخدمة أو المنتج وبالتالي هناك ابتعاد عن نظام المحاسبة المالية في المصرف.

**2) تكلفة العمل المباشر (Direct Labor Cost):**

يمثل **العمل المباشر** تلك **الأجور والرواتب والمنافع** (Fringe Benefits) التي تدفع للعاملين في المصرف الذين يحوّلون الأموال إلى خدمات ومنتجات مصرفية، ولهم تماس مباشر بها، بحيث أنه من الممكن ربط عملهم وتكاليفه بالمنتج أو الخدمة التي يتم إنتاجها وتقديمها للعميل مباشرة. كما ان هناك خدمات مصرفية لا تحتاج الى الأموال، فهي غير مستندة للأموال (Non – Funds – Based)، وتبدأ بالعمل المباشر، مثل تقديم الاستشارة المصرفية للغير.

**التكلفة الأولية (Primary Cost):** هي حاصل جمع تكلفة الأموال (المباشرة) وتكلفة العمل المباشر.

**3) تكاليف الإنتاج غير المباشرة:**

هي جميع تكاليف الإنتاج التي لا يمكن ربطها (أو متابعتها) مع خدمات أو منتجات مصرفية محددة، أي أنها ليست اموال مباشرة أو عمل مباشر. وهي تكاليف تتيح للمصرف القدرة على إنتاج وتقديم المنتجات الخدمات للعملاء، مثل: تكاليف الإيجار، والماء والكهرباء، والهاتف، والتأمين، والإهلاك، والعمل غير المباشر، والمواد غير المباشرة، **المستخدمة في عملية الانتاج.**

**تكاليف التحويل (Conversion Costs):** هي حاصل جمع تكاليف العمل المباشر وتكاليف الانتاج غير المباشرة، أي بحذف تكلفة الأموال (المباشرة).

**ج) التكاليف التسويقية والإدارية:**

تضم التكاليف، (غير تكاليف الإنتاج) مجموعتين هما: التكاليف **"التسويقية والبيعية"** والتكاليف **"الإدارية والعمومية"**. تتألف **التكاليف التسويقية والبيعية** مما ينفقه

المصرف على تسويق وبيع منتجاته وخدماته. أما التكاليف **الإدارية والعمومية** فهي التي يتحملها المصرف لإدارة عملياته بما في ذلك دفع رواتب المدراء والمتخصصين والعاملين، وتكاليف المحاسبين، والمدققين، والقانونيين، والسكرتارية... الخ في غير عمليات الانتاج.

**(ثالثاً) مفاهيم التكلفة في مجال إتخاذ القرارات المصرفية:**

**أ) سلوك التكلفة (Cost Behavior): التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة:**

من بين أهم أنواع القواعد في تبويب التكاليف المصرفية هو تقسيمها إلى **ثابتة ومتغيرة**، وهو تمييز يُستخدم كثيراً في إتخاذ القرارات المصرفية الأساسية.

**1) التكاليف المتغيرة (Variable Costs):**

هي تلك التكاليف التي تتغير مع حجم إنتاج الخدمة أو المنتج المصرفي، فهي **ثابتة للوحدة الواحدة، ومتغيرة كمجموع**، أي أنها **متناسبة طردياً مع الحجم**، (عدد وحدات المنتج او الخدمة). مثال ذلك تكلفة الأموال المباشرة (متغيرة)، وتكلفة العمل المباشر، وتكاليف الإنتاج غير المباشرة **المتغيرة**، والتكاليف التسويقية والبيعية **المتغيرة** والتكاليف الإدارية والعمومية **المتغيرة**.

افرض أن تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من المنتج او الخدمة المصرفية هي على النحو الآتي:

**شكل (3)**
**أنواع التكاليف المصرفية المتغيرة**

| البيـــــان | للوحدة الواحدة دينـــار |
|---|---|
| تكلفة الأموال المباشرة | 1.0 |
| تكلفة العمل المباشر. | 2.0 |
| تكاليف الإنتاج غير المباشرة المتغيرة. | 1.0 |
| مجموع تكاليف الإنتاج المتغيرة | 4.0 |
| التكاليف "التسويقية والبيعية: و:الإدارية والعمومية المتغيرة. | 0.5 |
| مجموع التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة | 4.5 |

فإذا كان المطلوب هو إنتاج (30) الف وحدة، فإن تكلفتها المتغيرة تساوي:

$4.5 \times 30 = 135$) دينار.

**2) التكاليف الثابتة (Fixed Costs):**

وهي التكاليف التي تبقى **ثابتة كمجموع**، خلال "مدى" (Range) معين من الإنتاج، ولكنها **تتغير للوحدة الواحدة**. فهي تزداد إذا انخفض حجم الإنتاج وتنخفض إذا ازداد حجم الإنتاج، أي أنها **متناسبة عكسياً مع الحجم** (عدد الوحدات).

افرض أن التكاليف الثابتة في الإدارة المسؤولة عن إنتاج المنتج او الخدمة المصرفية هي على النحو الآتي:

**شكل (4)**
**أنواع التكاليف المصرفية الثابتة (خلال شهر)**

| البيـــــان | المجموع للشهر الواحد (دينار) |
|---|---|
| الإيجار | 4000 |
| تكاليف إنتاج أخرى | 8000 |
| مجموع تكاليف الإنتاج الثابتة | 12000 |
| التكاليف التسويقية والإدارية الثابتة | 25000 |
| مجموع التكاليف الثابتة خلال الشهر | 37000 |

افرض أن حجم الإنتاج خلال الشهر هو ضمن سقف (30) الف وحدة، وهو المدى الذي تحافظ فيه التكاليف الثابتة على ثباتها. أما التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة فهي (4.5) دينار. يوضح الشكل (8) هذه العلاقات، إذا أن مجموع التكاليف المتغيرة يتزايد تدريجياً بانحدار قدرة (4.5) دينار للوحدة الواحدة المضافة. هذا في حين أن التكاليف الثابتة تتمثل بخط مستقيم موازٍ للمحور الأفقي.

**يمكن صياغة هذه العلاقة على النحو الآتي:**

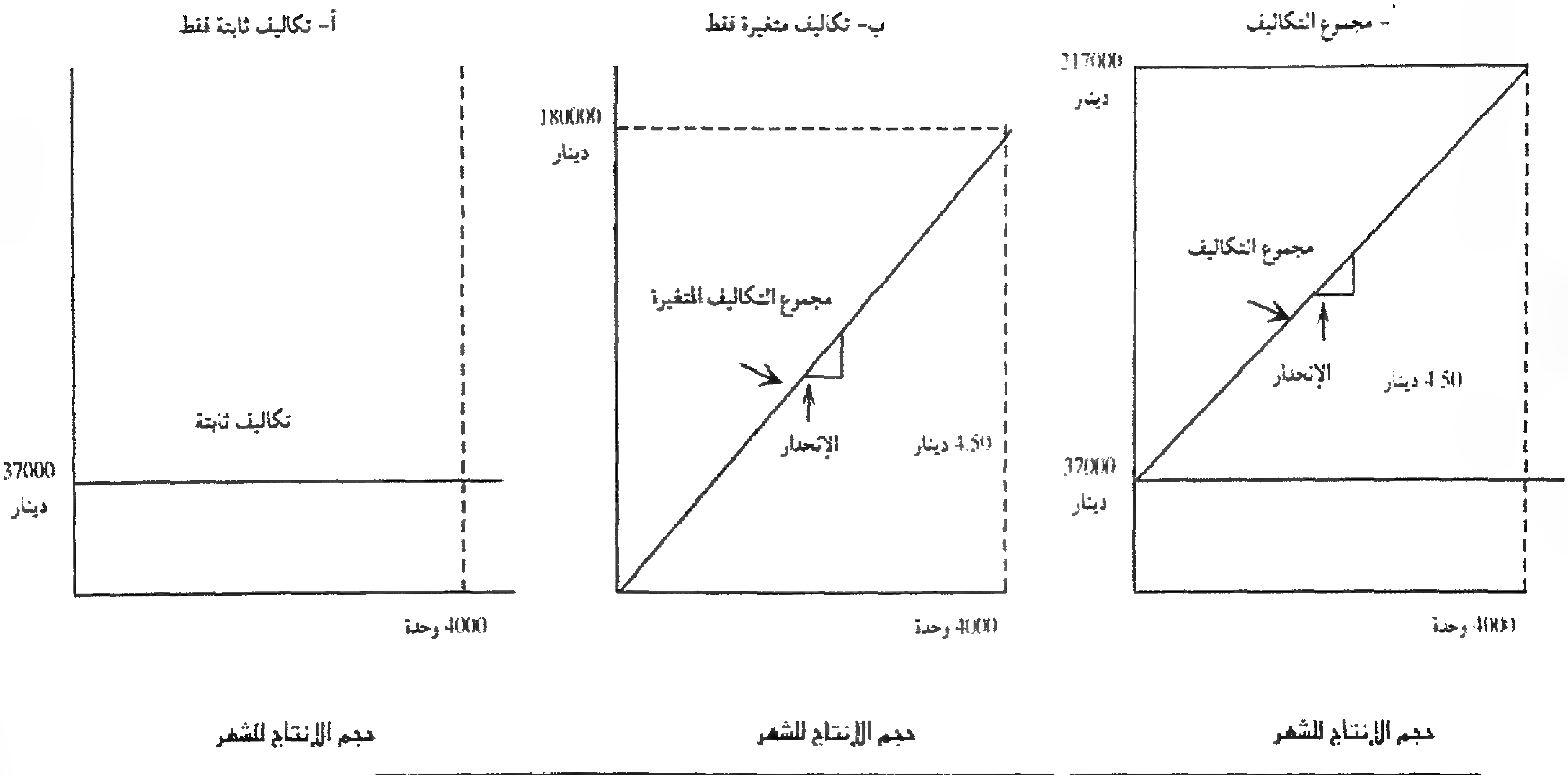
مجموع التكاليف أو التكاليف الكلية (ك ك )= التكاليف الثابتة (ث) + التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة (ع) × عدد الوحدات المنتجة أو الحجم (ح)

ك ك = ث ( غ × ح)

ك ك = 37000 + (4.5 × 30000) = 172000 (دينار)

## شكل رقم (5)

### العلاقة بين التكاليف الثابتة والمتغيرة



**ب) تحليل التكلفة - الحجم - الربح (Cost – Volume – Profit Analysis):**

إذا افترضنا أن سعر بيع الوحدة الواحدة من الخدمة المصرفية (س) هو (8) ديناراً، فإنه يمكن تحوير المعادلة أعلاه لتشتمل على الربح:

**بعض العلاقات المهمة بين التكاليف**

ك ك = مجموع التكاليف الكلية = مجموع التكلفة الثابتة + مجموع التكلفة المتغيرة.

س = سعر الوحدة الواحدة من الخدمات ( المنتجات) المصرفية.

ح = حجم ( أو عدد) الوحدات.

غ = التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة.

ث = مجموع التكلفة الثابتة.

أ ك = الإيرادات الكلية (مجموعها) = س×ح

ر = الربح الصافي= الإيرادات الكلية - مجموع التكاليف المتغيرة - مجموع التكاليف الثابتة

ك ك = ث + 4.50 (ح).

افرض أن حجم (عدد) الوحدات في الشهر = 30000 وحدة.

ك ك = 37000 + 4.50 (30000) = 172000

الربح الصافي = 8 (ح) – 4.5 (ح) - 37000

= 8 (30000) – 4.5 (30000) - 37000

= 240000 - 135000 - 37000

= 240000 - 172000

= 68000 دينار

يوضح الشكل (6) أدناه هذه العلاقات:

## شكل (6)

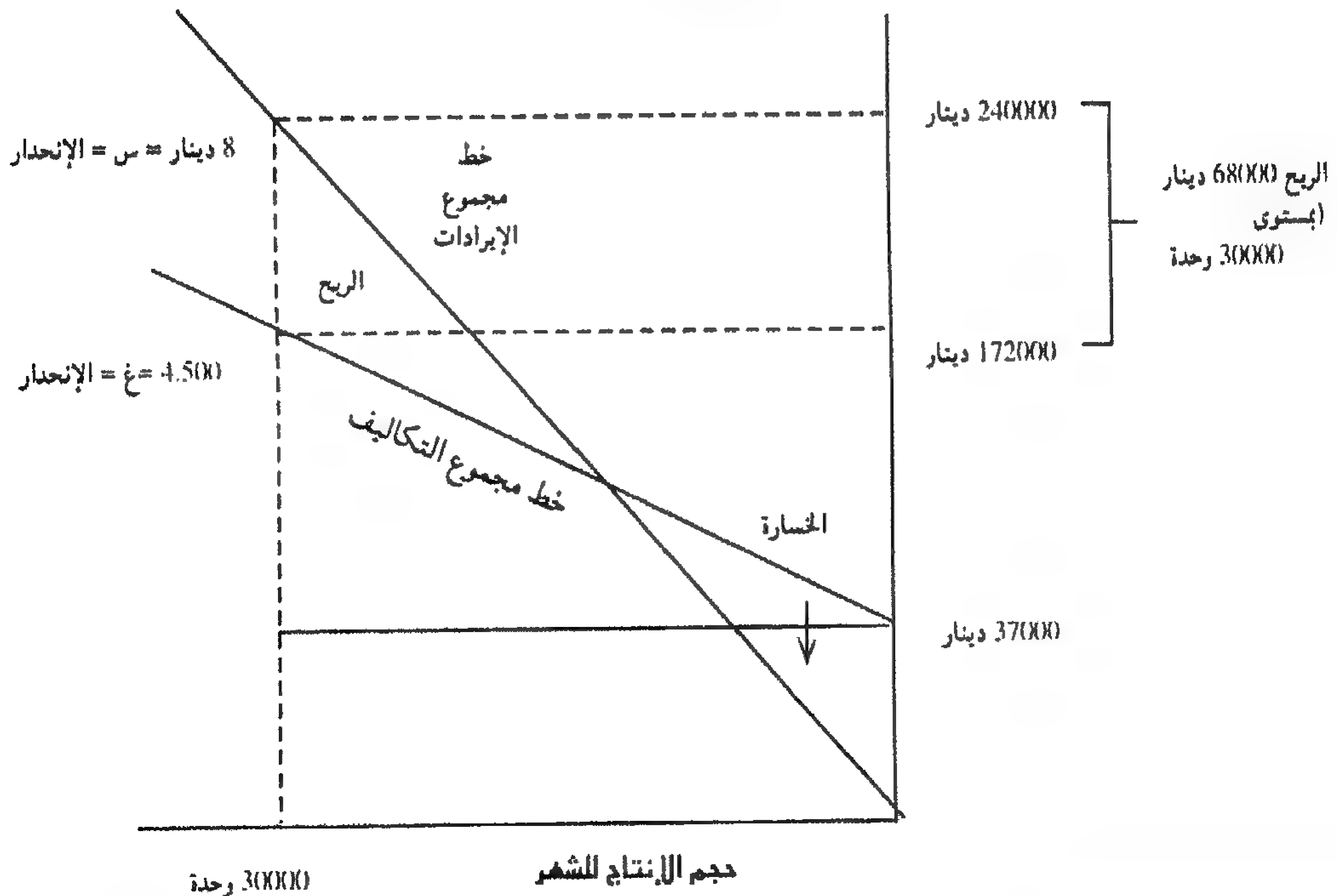
### معادلات العلاقة بين التكلفة – الحجم - الربح

| | تعادل الربح والخسارة | التعادل النقدي | التعادل مع تحقيق الربح |
|---|---|---|---|
| أ) | ث / (س-غ) | (ث – الثابتة الدفترية) / (س- غ) | (ث + الربح) / (س - غ) |
| | س × عدد الوحدات= | س × عدد الوحدات= | س × عدد الوحدات= |
| ب) | ث / (1- مجموع التكاليف المتغيرة / مجموع الايرادات) | (ث – الثابتة الدفترية) / (1- مجموع التكاليف المتغيرة / مجموع الايرادات) | (ث + الربح) / (1- مجموع التكاليف المتغيرة / مجموع الايرادات) |

## شكل (7)

### شكل العلاقة بين التكلفة – الحجم – الربح

(دينار)



أما النقطة التي يتساوى (يتقاطع) فيها مجموع الإيرادات مع مجموع التكاليف، فهي "نقطة التعادل" (Breakeven Point). فإذا انخفض حجم الإنتاج عنها تحققت الخسارة، وإذا ازداد الإنتاج عنها، تحقق الربح. ويمكن حساب هذه النقطة على النحو الآتي:

اجعل الربح (ر) = صفر

ر = س ح - ( غ × ح ) - ث

صفر = 8 ح - ( 4.5ح) - 37000

صفر = 3.5 ح - 37000

3.5 ح = 37000

ح = $\frac{37000}{3.5}$ = 10571 وحدة تقريباً

يمكن البرهنة على صحة الحل لأن (10571) تكسب إيراداً قدره (10571 × 8 ) = 84569

كما أن التكاليف تساوي (4.5 × 10571) + 37000 = 84569 .

ج) **هامش الإسهام:**

"هامش الإسهام" للوحدة الواحدة هو **"زيادة سعر الوحدة الواحدة على التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة"**، أي:

س - غ

أي أن **"هامش الإسهام" للوحدة الواحدة** هو إسهامها بتغطية جزء من التكاليف الثابتة وكذلك في تحقيق الربح. ففي المثال أعلاه، يبلغ هامش الإسهام:

8 – 4.5 = 3.5 (دينار)

**د) التغيير في التكاليف الثابتة:**

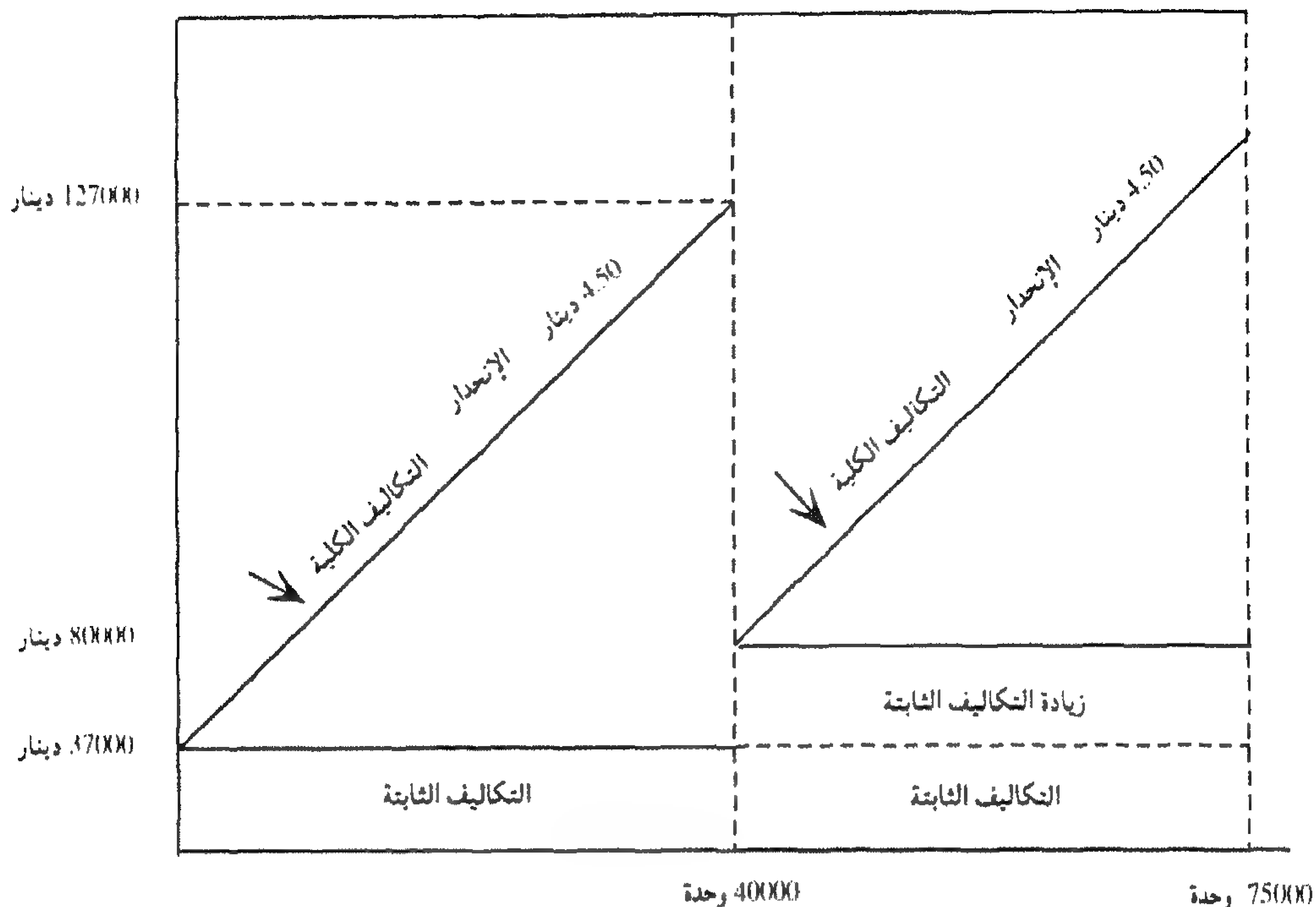
قد لا تبقى التكاليف كما هي، حتى ولو لم يكن هناك تضخما. افرض أن إدارة المصرف تريد "زيادة الطاقة الإنتاجية" بما يفوق سقفها البالغ الآن (30000) وحدة، مما يعني ضرورة زيادة المباني والأجهزة والتكاليف الانتاجية الثابتة الاخرى، إلى جانب تحمل المصرف لتكاليف تسويقية وإدارية ثابتة إضافية.

ولغرض توسيع "الطاقة الإنتاجية" من (30000) إلى ( 75000) وحدة، مثلاً، فإن التكاليف الثابتة سوف ترتفع من (37000) دينار إلى (80000) دينار لكل شهر، أي بزيادة ( 43000) دينار. هذه هي التكلفة الحدية للوحدة رقم (30001)، إلى جانب التكلفة المتغيرة البالغة (4.5) دينار للوحدة الواحدة. حتى لو وصل الإنتاج الفعلي إلى (75000) وحدة، فإن التكاليف الثابته سوف تبقى بمبلغ (80000) دينار. ويمكن تصوير هذه العلاقة الجديدة في الشكل (12) أدناه.

**شكل (8)**

**أثر زيادة التكلفة الثابتة بسبب الإضافة للطاقة**

**(دينـــار)**




**الإنتـــاج للشهـــر**

**هـ) الطبيعة طويلة الأجل للتكاليف الثابتة:**

تعتبر قرارات زيادة الطاقة الإنتاجية في المصرف من القرارات طويلة الأجل، وهي تتخذ على افتراض، أو بتوقع، زيادة الإنتاج الفعلي خلال السنوات القادمة. غير أن هذه التكاليف لا تبقى كما هي طول الوقت، فهي تتغير كلما تغيرت الطاقة.

**و) مقارنة بين التكاليف المباشرة والتكاليف المتغيرة:**

تعتبر التكاليف "المباشرة متغيرة"، ولكن "التكاليف المتغيرة" تمتد لتشتمل على مجموعة من "التكاليف غير المباشرة"، كما يظهر في الشكل (9) أدناه.

## شكل رقم (9)

## المقارنة بين تكاليف الانتاج المباشرة غير المباشرة والمتغيرة والثابتة

| تكاليف الإنتاج | المبلغ | التكلفة | | سلوك التكلفة | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | مباشرة | غير مباشرة | ثابتة | متغيرة |
| الأموال (مباشرة) | 4.00 للوحدة | X | | | X |
| العمل المباشر | 2.0 للوحدة | X | | | X |
| تكلفة الإنتاج غير المباشرة المتغيرة | 3.0 للوحدة | | X | | X |
| تكلفة الإنتاج المباشرة الثابتة | 6.0 للشهر | | X | X | |

* «المباشرة» هي التي يمكن ربطها مباشرة بإنتاج الوحدة، وتصبح من ضمنها وبما يشكل جزءاً من المنتج.

**(رابعاً) الأنواع الأخرى من التكاليف المصرفية:**

**أ) تكلفة الفرصة أو التكلفة الفرصية (Opportunity Cost):**

يقودنا تعريف التكلفة على أنها " تضحية بالموارد" لأن نحدد معنى تكلفة الفرصة. فإذا ما استعمل موجود مصرفي معين لغرض معين، فإن تكلفة فرصة استعماله للغرض المحدد له هي العائد الذي تمت التضحية به، والذي كان يمكن تحقيقه من أفضل استعمال بديل عنه. من الأمثلة على هذا المفهوم ما يأتي:

1) تكلفة فرصة استثمار الأموال في سند حكومي هي الفائدة التي كان يمكن تحقيقها من شهادة إيداع مصرفي (بعد تعديل ذلك لأخذ الفرق في المخاطرة الائتمانية بعين الاعتبار).

2) إستخدام الأجهزة والمباني المصرفية لإنتاج وتقديم خدمة معينة هي التضحية بالأرباح التي كان يمكن تحقيقها لو استخدمت هذه الموارد المادية في إنتاج وتقديم خدمة/ خدمات أخرى ( مع تعديل ذلك لأخذ الفرق في المخاطرة بنظر الاعتبار).

**ب) التكاليف المشتركة (Joint Costs):**

يعتبر العديد من التكاليف غير المباشرة **مشتركة** بين منتجين أو قسمين فأكثر، أي أنها توزع على منتجات أو خدمات أو اقسام متعددة. تنشأ "التكاليف المشتركة" بسبب الإشتراك في استعمال الموارد ( المباني، والمعدات..) أو الخدمات ( معالجة البيانات، الشؤون القانونية..) لإنتاج عدد من الخدمات والمنتجات، في عدد من الإدارات أو العمليات، مثال ذلك:

1) الإيجار، الذي يدفعه المصرف هو تكلفة مشتركة.

2) تكلفة إهلاك المبنى، الذي يضم عدة إدارات هي تكلفة مشتركة لها.

3) تكلفة تكنولوجيا المعلومات تعتبر مشتركة للمستعملين.

يتضمن "**تخصيص التكلفة**" (Cost Allocation) تحميلها على الوحدات المستفيدة منها، وهو يتعدى ما ينشر في القوائم المالية الدورية.

**ج) التكاليف التفاضلية (Differential Costs):**

يحتاج المدراء، عند إتخاذ القرارات المصرفية، إلى تحديد التكاليف التي سوف تتأثر بها. تسمى مثل هذه التكاليف بـ " التكاليف التفاضلية"، لأنها التكاليف التي تختلف قبل وبعد إتخاذ القرارات. كما أنها تسمى كذلك بـ " التكاليف الإضافية" (Additional Costs)، غير أن تسميتها "بالتفاضلية" هو أكثر دقة، لأنها قد تشتمل الإضافة أو الإنخفاض في التكاليف، بسبب هذه القرارات.

فإذا كان التغيير المخطط يؤدي إلى زيادة (أو إنخفاض) عدد الوحدات المنتجة من الخدمات، بدون تغيير في الطاقة، فإن التكاليف التفاضلية تعتبر كلها تكاليف متغيرة. فإذا أريد، في المثال أعلاه، زيادة عدد وحدات الخدمة المصرفية المقدمة بمقدار (10000) وحدة، ضمن "حدود الطاقة" الإنتاجية للمصرف، وكانت "التكلفة المتغيرة للوحدة" الواحدة من الخدمة هي (4.5) دينار، فإن مجموع التكلفة التفاضلية هي (10000 × 4.5= 45000) دينار.

أما إذا أدت القرارات إلى زيادة "الطاقة الإنتاجية"، فإن التكاليف التفاضلية سوف تضم كلاً من التكاليف **المتغيرة** والتكاليف **الثابتة**. فلو كانت تكلفة الزيادة في الطاقة هي (43000) دينار، فإن ذلك يعني أن التكاليف التفاضلية تزداد بذلك المبلغ، إلى جانب الزيادة في التكاليف المتغيرة. من جهة أخرى، فإن تحليل التكاليف التفاضلية يرتبط، ضمناً، بتحليل الإيرادات التفاضلية المترابطة معها، وكذلك مع مجموعة من المجالات الأخرى. وهكذا فإن مفهوم التكاليف التفاضلية يعتبر أساسياً في تحديد الآثار المترتبة على القرارات التي تتخذها إدارة المصرف.

**د) تكاليف المدة ( التكاليف الزمنية) مقابل تكاليف المنتج (Period Costs vs. Product Costs):**

مما لا شك فيه أن كل التكاليف تستنفد تدريجياً وتتحول في النهاية إلى مصروفات. هنا لا بد من التأكيد على أن تكاليف الإنتاج المتغيرة هي تكاليف " **منتج**" في حين أن تكاليف الإنتاج الثابتة، والتكاليف التسويقية والإدارية كلها تعامل على أنها "تكاليف مدة" أو "تكاليف زمنية". فالتكاليف المتغيرة تحمّل مباشرة على عدد وحدات الخدمة

المصرفية، في حين أن تكاليف المدة "تخصص" لاحقاً بموجب أسس أو قواعد تخصيص معينة.

**هـ) مكونات التكاليف الكاملة:**

يشير الشكل (14) إلى مكونات التكاليف الكاملة للوحدة الواحدة من الخدمة المصرفية، بالإستناد إلى الأرقام المشار إليها في الأمثلة أعلاه. يمكن هنا حساب التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة عندما يحدد حجم الإنتاج، بمثلاً (20000) وحدة.

أما "تكلفة الإمتصاص الكاملة" (Full Absorption Costing) لإنتاج الخدمة المصرفية فتضم العناصر الثلاثة لتكلفة " الإنتاج" أي أنها لا تتضمن التكاليف "التسويقية والبيعية" و"الإدارية والعمومية".

هناك كذلك فرق بين **التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة** ( التي تتضمن التكاليف المتغيرة الآتية: تكلفة الإنتاج التكلفة التسويقية والبيعية، والإدارية والعمومية)، وبين **تكلفة الإنتاج المتغيرة للوحدة الواحدة.** أي أن تكلفة الامتصاص الكاملة، لتشتمل على التكاليف التسويقية والإدارية.

كما أن الشكل (10) يوضح كيفية حساب **الهامش الإجمالي**، و**هامش الإسهام**، و**هامش الربح**، على أساس أن سعر بيع الوحدة الواحدة هو (8) دينار.

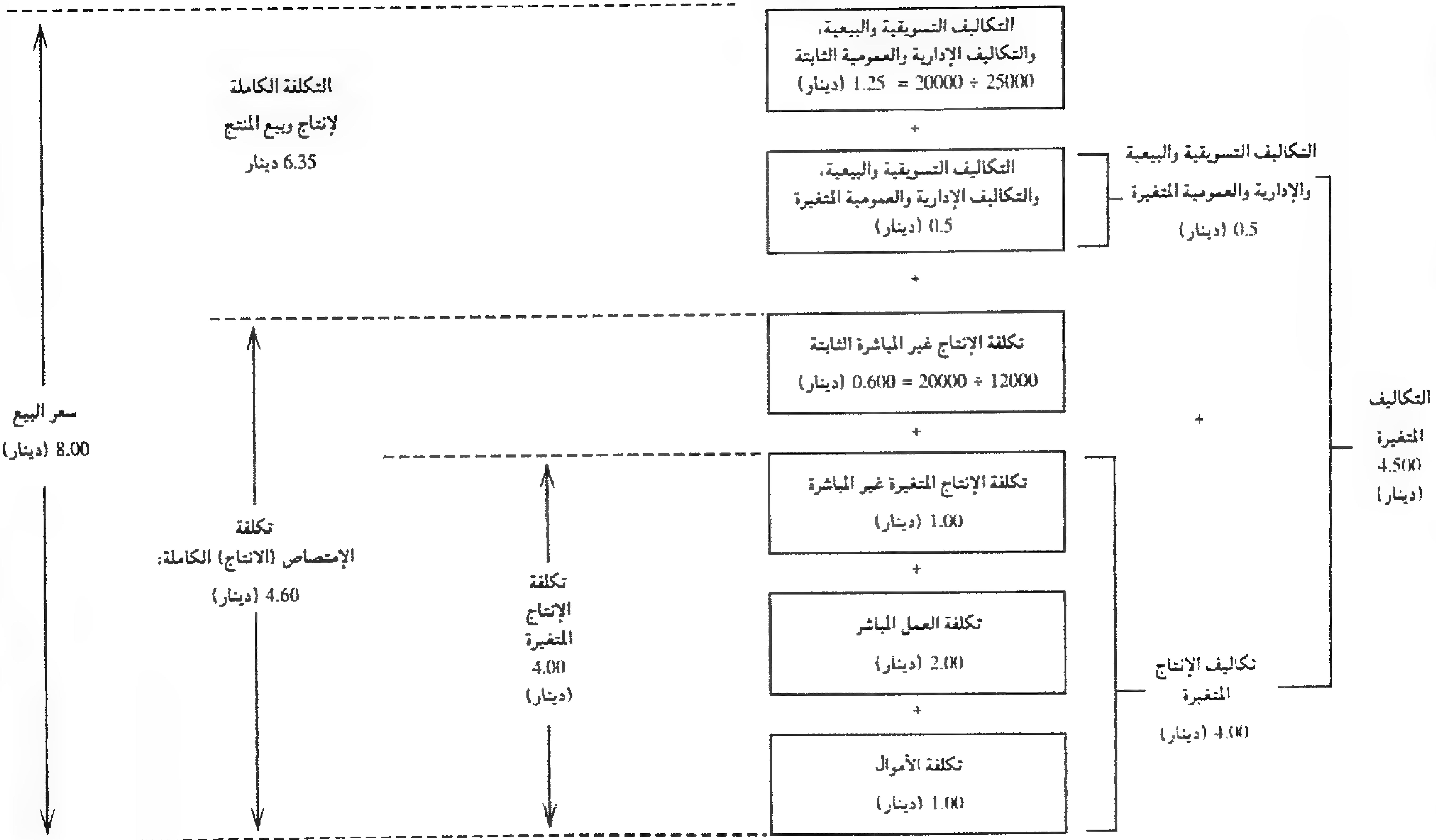
**(شكل 10)**

**حساب الهامش الإجمالي، وهامش الإسهام وهامش الربح**

| | |
|---|---|
| هامش الربح الصافي للوحدة = | سعر بيع الوحدة – التكلفة الكاملة لانتاج وبيع الوحدة |
| | 8.00 – 6.53 = 1.65(دينار) |
| الهامش الاجمالي للوحدة = | سعر بيع الوحدة – تكلفة انتاج الوحدة الواحدة |
| | 8 – 4.06 = 3.40 (دينار) |
| هامش الاسهام = | سعر بيع الوحدة – التكاليف المتغيرة |
| | 8.00 – 4.50 = 3.50 (دينار) |

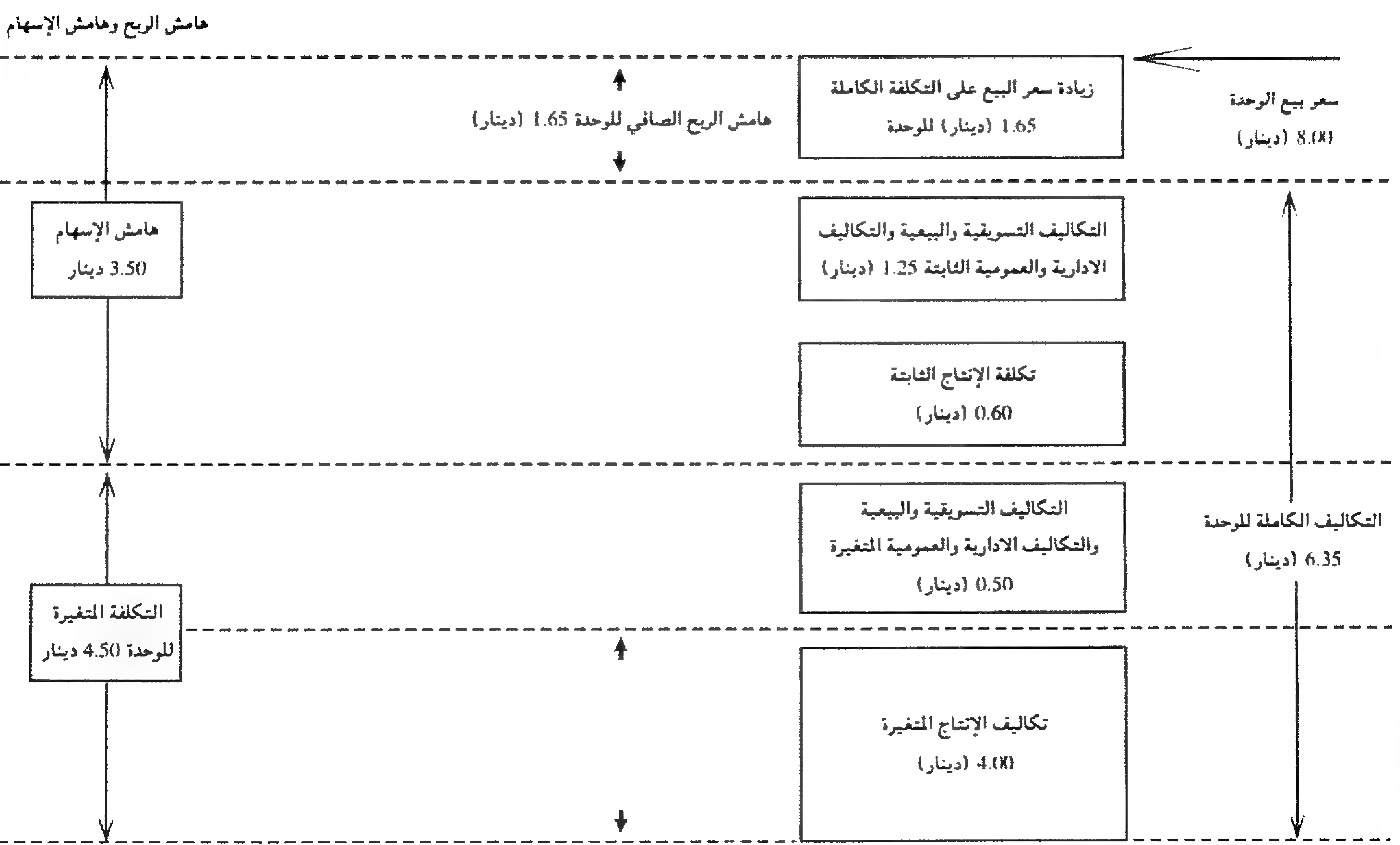
## شكل (11)

### تراكم تكلفة الوحدة الواحدة



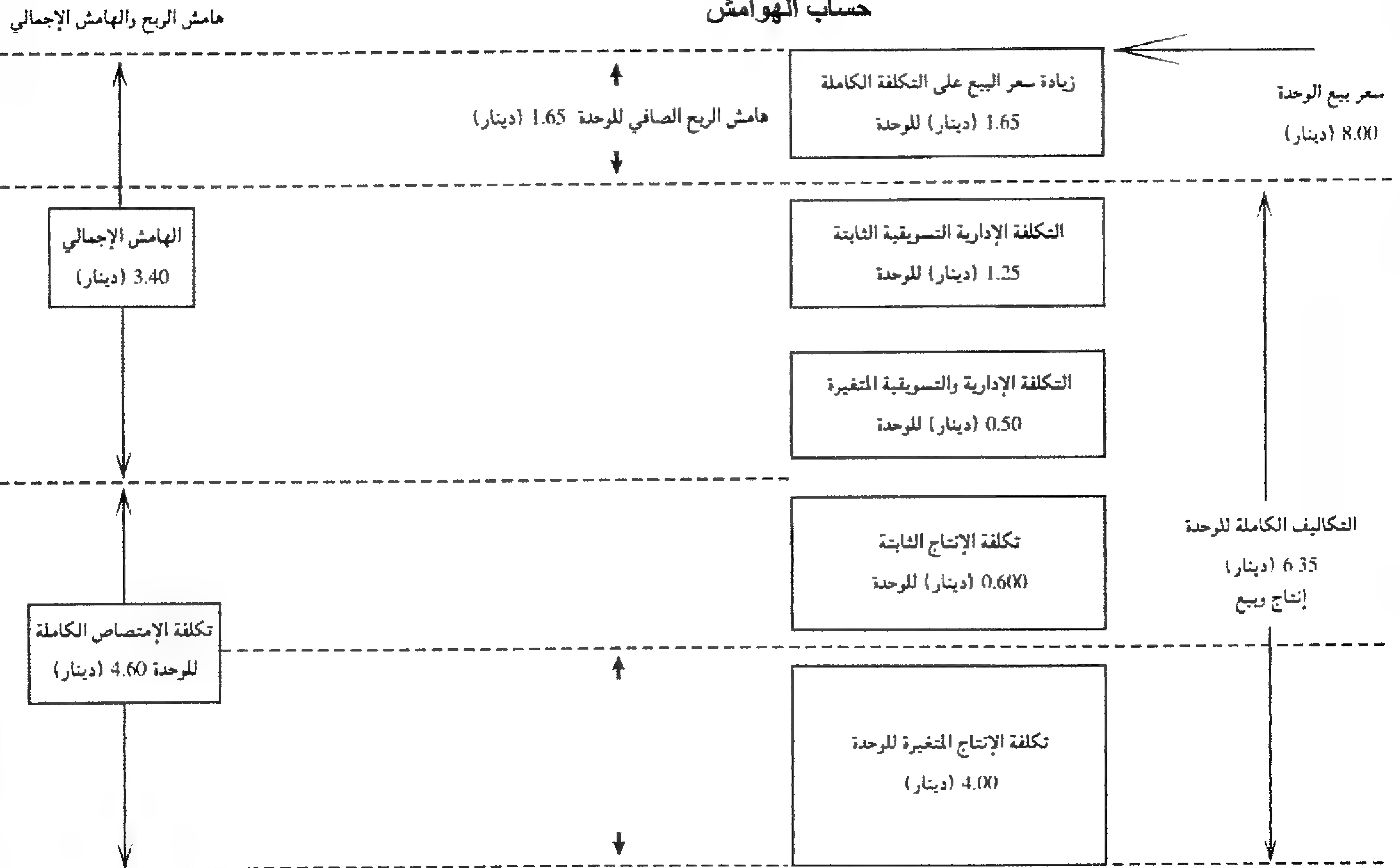
**شكل (12)**

**العلاقات بين تكلفة الوحدة، وسعرها، والهامش**



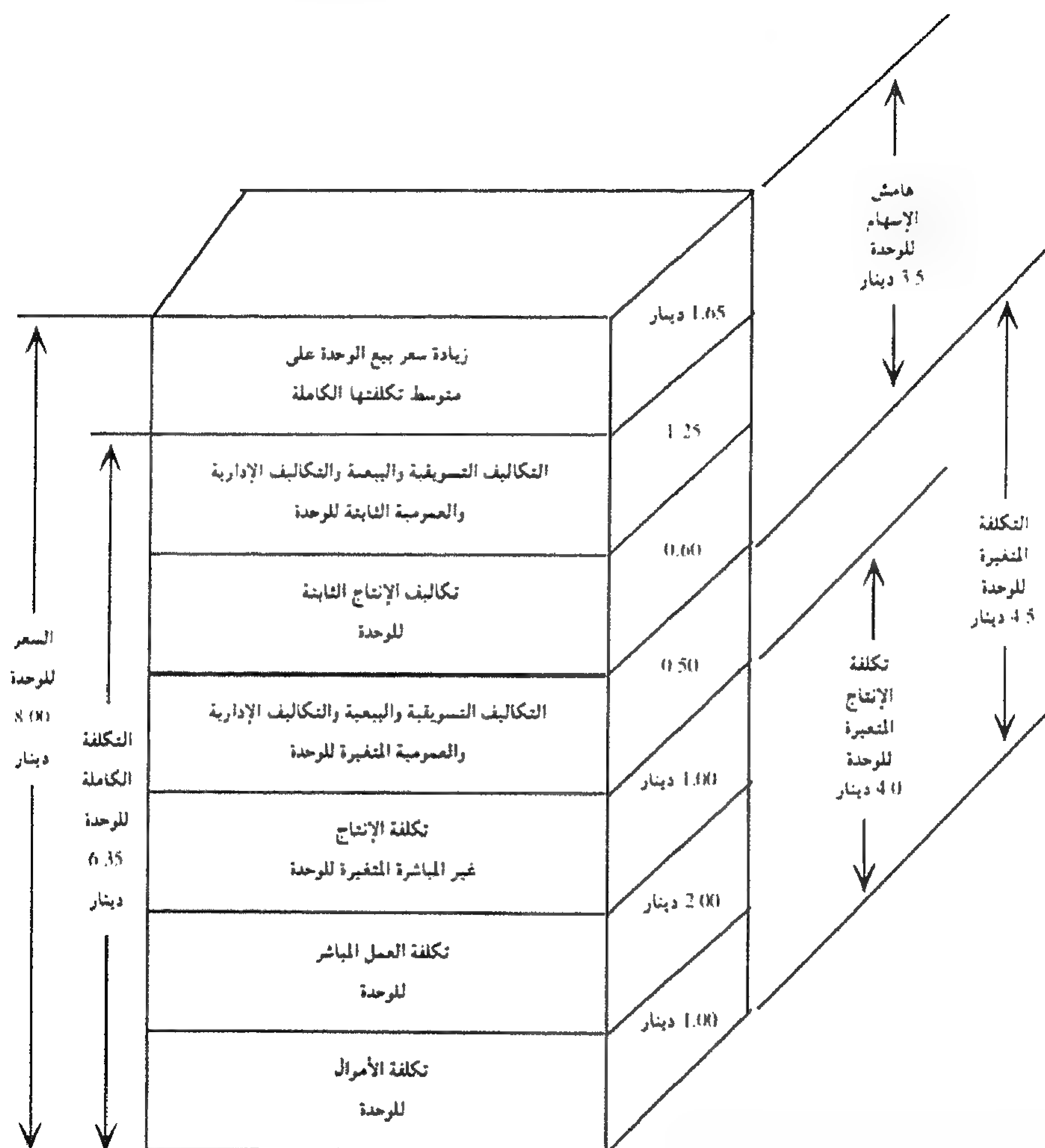
## شكل (13)

### حساب الهوامش



**شكل (14)**

**العلاقات المتكاملة بين التكاليف والهوامش**




### ي) التكاليف الغارقة (Sunk Costs):

تنشأ التكاليف الغارقة من النفقات السابقة، وهي لا تتأثر بالقرارات التي تتخذ الآن، لأنها تكاليف تم تحمّلها في الماضي، كما أن القرارات الحالية تؤثر في المستقبل. قد يتصور

بعض متخذي القرارات في المصرف أنهم يستطيعون استعادة مثل هذه التكاليف ( أي استرداد الإستثمار فيها) ولكن مثل هذا التوجه يقود إلى قرارات خاطئة.

بوجه عام، تعتبر النفقات السابقة تكاليف غارقة، ولا علاقة لها بإتخاذ القرارات اللاحقة، مثال ذلك شراء الموجودات الثابتة. هذا لا يعني أن المعلومات عنها غير مطلوبة، لأن المعلومات عن الماضي قد تستخدم في حساب التكاليف التفاضلية للمستقبل. كما تقارن التكاليف الماضية مع الأداء الحالي في مجال تقييم الأداء دورياً.

**(خامساً) مفاهيم التكلفة لأغراض التخطيط والرقابة: التكاليف القابلة للسيطرة والتكاليف غير القابلة للسيطرة (Controllable vs. Non - Cntrollable Costs):**

يعتبر مفهوم "السيطرة على التكاليف" مهماً، عندما تستخدم المعلومات المحاسبية لغرض تقييم الأداء. إذ أن معرفة أي من التكاليف قابل للسيطرة، وأي منها غير قابل للسيطرة يفيد المدير في تحديد الأولويات في مجال رقابة التكاليف. مثلاً، إذ عرف المدير أن إيجار مبنى الفرع المصرفي غير قابل للسيطرة في الأجل القصير، في حين أن ساعات العمل المباشر قابلة للسيطرة، فإنه يستفيد، من هذه المعلومات، عند توجيه اهتمامه للتكاليف التي يستطيع السيطرة عليها لدرجة أسهل.

من جهة أخرى، لا بد من التأكيد على "**الطبيعة النسبية**" للسيطرة على التكاليف ذلك لأن:

أ) "التكاليف غير القابلة للسيطرة" في **الأجل القصير**، قد تصبح قابلة للسيطرة في **الأجل الطويل**، مثل قدرة المصرف على إنشاء مبانٍ جديدة بدلاً من المباني القائمة (ولكن الهالكة) أو انتهاء عقد إيجارة طويلة الأجل.

ب) كلما صعدنا في سلم الهيكل التنظيمي في المصرف، كلما أصبح المزيد من التكاليف (غير القابلة للسيطرة في المستويات الإدارية الأدنى) قابلاً للسيطرة في المستويات الادارية الاعلى، بسبب سعة الصلاحيات في قمة الهيكل.

**(سادساً) التكاليف "كما تعرض في قائمة الدخل":**

يمكن عرض التكاليف في قائمة الدخل بثلاثة طرق هي:

(أ) قائمة الدخل لأغراض النشر للجهات الخارجية المستفيدة.

و(ب) قائمة الدخل لإتخاذ القرارات الإدارية داخل المصرف.

و(ج) قائمة الدخل لتقييم أداء الادارات او الفروع داخل المصرف.

**أ) قائمة الدخل للنشر إلى الجهات الخارجية المستفيدة:**

تظهر مثل هذا القائمة كما في الشكل (15) أدناه:

**شكل (15)**

**قائمة الدخل للنشر إلى الجهات الخارجية المستفيدة**

| البيـــــان | دينــــار |
|---|---|
| الإيرادات<br>تطرح: تكلفة الانتاج (متغيرة وثابتة) | 160000<br>92000 |
| هامش الربح الإجمالي | 68000 |
| تطرح: التكاليف "التسويقية والبيعية" و"الإدارية والعمومية" | 35000 |
| الدخل الصافي قبل الضريبة | 33000 |

**ملاحظـــة:**

160000 (دينار) = 20000 وحدة مباعة × 8 سعر بيع الوحدة

92000 (دينـار) = ( 4.0 تكلفـة إنتـاج متغيـرة للوحـدة + 0.6 تكلفـة إنتـاج ثابتـة للوحـدة)
20000 وحدة

35000 (دينار) = 25000 تكلفة ثابتة + (0.5 × 20000 وحدة ) تكاليف متغيرة

ولأغراض التقييد بالتشريعات وتعليمات المصرف المركزي، فإن تكلفة الإنتاج الثابتة توزع على وحدات المنتج الخدمة المقدمة للعملاء على النحو الآتي:

$$\text{تكلفة الإنتاج الثابتة للوحدة الواحدة} = \frac{\text{تكلفة الإنتاج الثابتة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

وبإضافة التكلفة للوحدة أعلاه إلى (4.5) دينار، وهي التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة، فإن **الإمتصاص الكامل لتكلفة الإنتاج** للوحدة الواحدة = (4.60) دينار. علية فإن تكلفة الإيرادات (المبيعات) هي (92000) دينار ، أي ( 4.60 × 20000 وحدة).

**ب) قائمة الدخل لأغراض إتخاذ القرارات الإدارية داخل المصرف:**

يوضح الشكل (16) كيفية عرض بيانات قائمة الدخل بعد إعادة النظر فيها للوفاء بمتطلبات إتخاذ القرارات الإدارية في المصرف. أول ما يلاحظ هنا الفرق بين " الربح الإجمالي" في القائمة أعلاه، " وهامش الإسهام" في القائمة الواردة بالشكل (18) أدناه. إذ أن " الربح الإجمالي" هو الفرق بين الإيرادات وتكلفة المبيعات، في حين أن " هامش الإسهام" هو الفرق بين الإيرادات والتكاليف المتغيرة، بما في ذلك التكاليف "التسويقية والبيعية" و"الإدارية والعمومية" **المتغيرة**. لذلك يمكن إن نستخدم مصطلح **"الربح العامل"** (Operating Profit)، في نهاية قائمة الدخل لغرض إتخاذ القرارات الإدارية، بدلاً من " الدخل الصافي" (Net Income) في القائمة المخصصة للنشر الخارجي.

بعبارة أخرى، فإن قائمة الدخل المستخدمة لإتخاذ القرارات الإدارية داخل المصرف تقوم على أساس حساب التكاليف المتغيرة فقط. أي أن كل وحدة خدمة منتجة في المصرف تحمّل بحصتها من تكاليف الإنتاج **المتغيرة** فقط. أما تكاليف الإنتاج **الثابتة** فتعامل على أنها **"تكاليف مدة"** أو تكاليف زمنية، في حين ان التكاليف "التسويقية والبيعية" و"الإدارية والعمومية" **المتغيرة**، لا تحمّل على تكلفة الانتاج المتغيرة إلا في حالة حساب التكلفة المتغيرة فقط. وهكذا فإن الإعتماد على التكاليف **المتغيرة** فقط يعكس سلوك التكاليف في علاقتها مع حجم إنتاج المنتجات والخدمات المصرفية بشكل أدق من حساب **الإمتصاص الكامل لتكاليف الإنتاج** (الثابتة والمتغيرة).

**شكل (16)**

**قائمة الدخل غرض إتخاذ القرارات في المصرف (دينار)**

| | | |
|---|---|---|
| الايرادات | | 160000 |
| تطرح: التكاليف المتغيرة: | | |
| تكاليف الإنتاج المتغيرة (20000 وحدة × 4) | 80000 | |
| التكاليف المتغيرة "التسويقية" و"البيعية والإدارية والعمومية" | | |
| (20000 وحدة × 0.50) | 10000 | |
| مجموع التكاليف المتغيرة | | 90000 |
| **هامش الإسهام** | | 70000 |
| تطرح: التكاليف الثابتة للإنتاج | | 12000 |
| التكاليف الثابتة "التسويقية والبيعية" و"الإدارية والعمومية" | | 25000 |
| مجموع التكاليف لثابتة | | 37000 |
| الربح العامل الصافي | | 33000 |

**ج) قائمة الدخل لأغراض تقييم أداء الإدارات والفروع داخل المصرف:**

يحتاج المدراء داخل إدارات وفروع المصرف إلى بيانات مضافة لا تعكسها القائمتان المشار إليهما أعلاه. فهم أولاً، بحاجة إلى توزيع الإيرادات والتكاليف في مبالغ "قابلة للسيطرة" من قبل المدراء المسؤولين عنها، وتكاليف "غير قابلة للسيطرة". أضف لذلك، أنهم بحاجة إلى تخصيص هذه التكاليف إلى "مراكز المسؤولية" (Responsibility Centers)، أي حسب الإدارات/ الاقسام في المصرف التي تعتبر المدير مسؤولاً عنها. افرض البيانات الآتية عن فرعين في المصرف:

## شكل (17)

## المقارنة بين الإيرادات والتكاليف المتغيرة في فروع المصرف

| الفقرة | فرع (أ) (دينار) | فرع (ب)(دينار) |
|---|---|---|
| الإيرادات | 100000 | 150000 |
| التكاليف المتغيرة | 70000 | 115000 |

كما أن المصرف يتحمل تكاليف ثابتة بمبلغ (6000) دينار، منها (20000) دينار، قابلة للسيطرة في الفرع (أ) و (30000) دينار قابلة للسيطرة في الفرع (ب).

على أساس ذلك فإن الشكل (21) يشير إلى توزيع الإيرادات والتكاليف الثابتة القابلة للسيطرة في الفرعين المذكورين. ولأغراض رقابة الأداء، فإن المبالغ المتحققة تقارن بتلك المخططة في الموازنة لتشخيص ومتابعة الإبتعادات عنها.

## جدول رقم (18)

## قائمة الدخل لتقييم اداء الفروع داخل المصرف (دينار)

| الفقرة | التكاليف القابلة للسيطرة في الفرع | | التكاليف غير القابلة للسيطرة في الفرع | مجموع الايراد/ تكاليف المصرف |
|---|---|---|---|---|
| | الفرع (أ) | الفرع(ب) | | |
| الإيرادات | 100000 | 150000 | - | 250000 |
| التكاليف المتغيرة | (70000) | (115000) | | (185000) |
| هامش الإسهام | 30000 | 35000 | | 65000 |
| التكاليف الثابتة المخصصة على الفرعين | (20000) | (30000) | | |
| التكالبف الثابتة غير المخصصة | - | - | (10000) | |
| مجموع التكاليف الثابتة | - | - | - | (60000) |
| الربح العامل الصافي | 10000 | 5000 | | 5000 |

## شكل رقم (19)

## التعريفات المهمة للتكاليف

| المفهوم | التعريف |
| --- | --- |
| التكلفة (Cost) | التضحية بالموارد. |
| تكلفة الفرصة (Opportunity Cost) | العائد المطلوب تحقيقه بعد التضحية بأفضل إستخدام للموارد. |
| تكلفة المنتج (Product Cost) | التكلفة التي يمكن أن تعزى ( ترتبط) بسهولة إلى منتج معين. |
| تكلفة المدة (Period Cost) | التكلفة التي يمكن أن تعزى بسهولة إلى المدة المحاسبية. |
| أسلوب تكلفة الإمتصاص الكامل Full Absorption Costing ) (Method | تحميل تكلفة الإنتاج على الوحدات، المنتجة والمباعة في المصرف بما فيها التكاليف الثابتة والمتغيرة. |
| أسلوب التكلفة المتغيرة (Variable Costing Method) | تحميل التكلفة المتغيرة للإنتاج على الوحدات المنتجة والمباعة |
| التكلفة المباشرة (Direct Cost) | التكلفة التي يمكن ربطها بمنتج معين، وبالتالي تصبح جزءاً من ذلك المنتج. |
| التكلفة غير المباشرة (Indirect Cost) | التكلفة التي لا يمكن ربطها بمنتج ( خدمة) معين، ولا تصبح جزءاً من ذلك المنتج (الخدمة). |
| التكلفة المشتركة (Joint Cost) | التكلفة التي تحمل على منتجين (خدمتي) اثنين أو أكثر، وبشكل مشترك |
| التكاليف المتغيرة (Variable Costs) | التكاليف التي تتغير بتغير حجم الإنتاج (أو البيع) في المصرف، فهي ثابتة للوحدة الواحدة ومتغيرة كمجموع (تناسب طردي مع حجم الإنتاج) |
| التكاليف الثابتة (Fixed Costs) | التكاليف التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج (أو البيع) في المصرف، فهي ثابتة كمجموع ومتغيرة للوحدة الواحدة (تناسب عكسي مع عدد لوحدات المنتجة). |
| التكاليف التفاضلية (Deferential Costs) | التكاليف التي تتغير استجابة لقرار معين. |
| التكاليف الغارقة (Sunk Costs) | التكاليف الناشئة عن إنفاق في الماضي والتي لا يمكن بالتالي تغييرها في الوقت الحاضر، عند اتخاذ القرارات الخاصة بالمستقبل. |
| التكاليف الخاضعة للسيطرة (Controllable Costs) | التكاليف التي يمكن التأثير فيها من خلال قرارات مسؤول معين على رأس إدارة محددة في المصرف |
| التكاليف غير الخاضعة للسيطرة Non controllable ) (Costs | التكاليف التي لا يمكن التأثير فيها من خلال قرارات مسؤول معين على رأس إدارة محددة في المصرف. |
| هامش الاسهام (Contribution Margin) | الفرق بين سعر بيع الوحده والتكلفة المتغيرة للوحدة، أو الفرق بين مجموع الإيرادات ومجموع التكاليف المتغيرة (اذا اريد لها ان تكون على اساس المجاميع). |

## القسم الثالث: طبيعة وأهمية محاسبة التكاليف المصرفية، ومفاهيمها ومصادر بياناتها

### أولاً) لمحـــة تاريخيـــة:

أ) لم تكن المصارف، حتى منتصف الستينات، قد تنبهت، بعد، إلى أهمية الرقابة على تكلفة العمليات. وكانت قرارات التسعير تستند إلى ما يتبلور في حلبة المنافسة في السوق. غير أن أول باعث على الاهتمام بدراسة التكلفة والعمل على خفضها كان التضخم الكبير في الأسعار وانعكاساته، على تكلفة العمليات، وبالتالي توجه المصارف بشكل متزايد لرقابة المصروفات. أما الباعث الثاني المهم فكان التحرير من الرقابة المتشددة من قبل المصرف المركزي، مما دفع المصارف للمنافسة الحرة في السوق، سواء المنافسة السعرية، أو المنافسة على جودة الخدمات والمنتجات.

ب) على الرغم من أن تطبيق التكنولوجيا المعاصرة قد لعب دوراً مهماً في زيادة التكاليف إلا أن التكنولوجيا أسهمت، كذلك، في تحقيق الكفاية في معالجة البيانات، التي تعاظم حجمها بسبب العمليات اليومية المتزايدة. وقد أدى استخدام الحاسوب (Computer) بوجه خاص، إلى تغيير الهياكل العامة في المصارف فيما يتعلق بالموارد البشرية، ومهاراتها، وتكاليفها. فلم تعد تلك الموارد رخيصة التكلفة. وقد كانت هناك توجهات واضحة، ومسيرة عامة، نحو إحلال تكنولوجيا المعلومات محل الإنسان في العمليات المصرفية، لغرض إختزال الموارد البشرية وخفض تكاليفها. من بين الأمثلة على ذلك استخدام الصراف الآلي (Automated Teller Machines, ATM's) على نطاق واسع. كما عملت المصارف على تقليل مجالات إتصال العملاء بالعاملين فيها، وهي مستمرة في هذا الاتجاه.

ج) مع ذلك، فإن محاسبة التكلفة في المصارف ما تزال في مراحلها الأولى، قياساً بما تحقق في هذا الخصوص، في المنشآت الصناعية. وما زال عدد المصارف الذي يطبق نظم محاسبة التكلفة (المتقدمة) ليس كبيراً. وهناك برنامج في الولايات المتحدة الأمريكية يقوده النظام الإحتياطي الإتحادي (أو المصرف المركزي) بإسم"

تحليل المصرف الإحتياطي الإتحادي لتكلفة الأنشطة" (Federal Reserve Bank Functional Cost Analysis). ولكن يبقى تطبيق نظم محاسبة التكلفة سمة للمصارف الكبيرة، ولحد ما المصارف متوسطة الحجم. ويتضمن البرنامج المذكور تجميع البيانات على مستوى "التكلفة الكلية" (Macro-Level) للمصارف ومعالجتها، وربط تكلفة أنشطة تجهيز الأموال بتكلفة إستخدامها. أما على "المستوى الجزئي" (Level-Micro)، فقد أمكن تدريجياً، بموجب البرنامج نفسه، "تحليل ربحية العميل" (Customer Profitability Analysis, CPA)، وأخذت قرارات التسعير وإدارة المحفظة الائتمانية، وتقديم الخدمات، والمنتجات، واستخدام الموارد، تتخذ على أساس أمتن من قواعد تخصيص "التكلفة الفوقية او غير المباشرة" (Overhead).

**ثانياً) طبيعة محاسبة التكلفة، وأهميتها:**

**أ) طبيعة محاسبة التكلفة في المصارف:**

تساعد محاسبة التكلفة الإدارات والفروع المصرفية في تحسين ربحية المصرف، وبالتالي تحقيق هدف العائد الأعلى من حقوق الملكية إلى جانب رفع مستوى الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء. وليست "محاسبة التكلفة" معزولة عن "المحاسبة المالية" بل هي إمتداد لها. فقائمة الدخل لا تعكس تبويب المصروفات حسب أقسام أو فروع المصرف، أو انشطته الأساسية في مجالات تجهيز الأموال للمصرف واستخدامها من قبلها، بل تُعنى بالتكاليف الاجمالية على صعيد المصرف ككل. لذلك، يبقى من المهم إيجاد نظام يمكن، بموجبه، حساب **"تكلفة الوحدة الواحدة من الخدمات والمنتجات المصرفية"** (مثلاً، صرف شيك، أو تحصيل قسط قرض)، مما يساعد في تحديد رسوم الخدمات المصرفية، وفي مختلف فروع إدارات المصرف.

**ب) تزايد أهمية محاسبة التكاليف في المصرف:**

تزايدت أهمية محاسبة التكاليف في المصرف المعاصر بسبب الكثير من المتغيرات، التي من أهمها:

(1) تناقض "الفوارق" (Spreads) بين "تكلفة تجهيز الأموال" و"العائد من استخداماتها".

(2) المنافسة للحصول على الودائع المتنوعة مما يتطلب القيام بالتسعير المناسب للخدمات والمنتجات المصرفية.

(3) التوسع في تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية "غير المستندة إلى الأموال" (الرصيد) (Non-Funds, or Non-Balance, Services).

(4) تطوير نظم التحويل الآلي للأموال (Electronic Fund Transfer Systems, EFTS)، والإتجاه نحو الودائع الجارية ذات العائد، مثل "أوامر السحب التفاوضية" (Negotiated Order of Withdrawal, NOW) وغيرها.

**ثالثا) إيجابيات محاسبة التكاليف في المصرف:**

تحقق محاسبة التكاليف في المصرف العديد من الإيجابيات، من أهمها ما يأتي:

(أ) تحديد أهداف واضحة "المراكز التكلفة" في عملية وضع الموازنة المصرفية، ثم تقييم مدى تحقيق تلك الأهداف لغرض تقييم الأداء دورياً.

(ب) اعداد البيانات اللازمة لتحسين الخدمات والمنتجات المصرفية، وتسعيرها، والمساعدة على تحديد الأنشطة التسويقية التي تنطلق جزئياً، من محاسبة التكاليف.

(ج) تشجيع العمل بنظم الرقابة التشغيلية مثل، إنتاجية العاملين، وتشخيص مشكلات "تدفق العمل" (Workflow)، وتحسين إدارة مراكز تقديم الخدمة المصرفية.

(د) تشخيص المشكلات المحتملة عند إجراء الرقابة الداخلية لغرض مراجعتها (تدقيقها) دورياً.

(هـ) وضع إطار شامل للعلاقات المترابطة بين إدارات وفروع المصرف، وتوعية المدراء بأهمية القرارات الإدارية والمالية التي يتخذونها، وآثار بعضها على البعض الآخر، وعلى مراكز التكلفة في المصرف. هذا يعني أن رفع الكفاية في مركز تكلفة ما قد يكون على حساب زيادة التكلفة، وخفض الكفاية، في مركز تكلفة آخر.

(و) حساب التكلفة الصافية للنشاط، لغرض حساب العائد من الأموال، ومن شرائح المحفظة، ومن حقوق الملكية.

**رابعاً) نظم ومفاهيم الرقابة في المصرف:**

هناك مجموعة متزايدة من نظم ومفاهيم الرقابة في المصرف المعاصر، يمكن الإشارة إلى أهمها على الوجه الآتي:

أ) **محاسبة المسؤولية: (Responsibility Accounting):**

يمكن رقابة التكاليف والمصروفات، وكذلك الإيراد، والربح، والإستثمار، من خلال تحديد المسؤولية عنها، التي تأخذ شكل "مراكز المسؤولية". يعرف "مركز المسؤولية" (Responsibility Center) على أنه ذلك النشاط الذي يعد الفرد أو المدير فيه مسؤولاً عن حسن أداء الفعاليات أو الأنشطة المخططة. ويمكن أن يكون مركز المسؤولية متخصصاً **بالتكلفة**، أو **الإيراد**، أو **الربح**، أو **الإستثمار**، حسب سعة مسؤولياته المتدرجة في هيكل المصرف، وحسب سياسة المصرف في رقابة الأداء، وتوفير قاعدة البيانات اللازمة لتحقيق ذلك، وسوف يشار لذلك في الجزء الخاص بنظام محاسبة المسؤولية.

ب) **تحليل تكلفة الأنشطة: (Activity Costing):**

يتفاوت "تحليل تكلفة الأنشطة" عن "محاسبة المسؤولية" في أن الأخيرة تحدد المسؤولية بدقة عن تكاليف أو إيرادات أو إستثمارات معينة، حيث أن مركز المسؤولية هو جز من عملية أو فعالية أكبر. أما "النشاط" فهو تقسيم نوعي للفعاليات الأساسية، مثل القروض التجارية، أو الودائع الجارية. فعملية تراكم التكلفة للودائع

الجارية، مثلاً، تتضمن فرز فعالياتها، وتجميع تكلفة الإيداع، والشيكات في كل مركز تكلفة، حتى يتم تراكم التكلفة الكلية. هذا في حين أن مركز التكلفة يشمل عمليات "شبابيك" الإيداع والسحب، بما فيها من مناولة الفقرات النقدية، ومعالجة البيانات اللازمة، ومسك الدفاتر، وغيرها من عمليات مرتبطة بها. وسوف يناقش "نظام التكاليف المستندة للأنشطة" في الفصل الثالث من هذا الباب.

**ج) أسلوب التكلفة الكلية (Full Cost):**

يتم بموجب هذا الأسلوب حساب كل التكاليف، المباشرة وغير المباشرة، المتغيرة والثابتة، في العملية. ففي المصارف، (كما في غيرها من المنشآت)، هناك بعض التكاليف التي تنشأ بسبب عمل الإدارات والفروع، والتي لا تسهم بشكل مباشر في تحقيق الإيراد. هذا يعني أن تخصيص التكلفة يغدو، في الكثير من الأحيان، إجتهادياً أو ذاتياً (Subjective). فمثلاً، يخصص راتب المدير العام للمصرف على جميع الإدارات والفروع، حسب قاعدة معينة. وبالنتيجة، فإن كل الإيرادات والتكاليف لا بد أن تخصص وتوزع عليها، لأن تسعير الخدمات المصرفية يتطلب أن يكون سعر أية خدمة أو منتج كافياً لتغطية كل التكاليف، بما فيها "التكلفة الفوقية" (Overhead).

**د) أسلوب الإسهام (Contribution Approach):**

يتضمن هذا الأسلوب شمول التكاليف والإيرادات "**المتغيرة**" (Variable) فقط، وإستبعاد التكاليف **الثابتة**. وهو بالتالي "يستخرج الربح الإجمالي" اللازم "لتغطية التكاليف الثابتة، والربح الصافي"، معاً. وهو يستخدم في إتخاذ بعض القرارات اللازمة لتحديد ربحية نشاط ما. يعود السبب وراء إستبعاد التكاليف الثابتة إلى أنها "تكلفة غارقة" (Sunk Cost)، كما اشير لذلك في الفصل الأول، ولا تلعب دورا أساسيا في التسعير. ويسمى أسلوب الإسهام في محاسبة التكلفة بـ "المحاسبة عن التكلفة المتغيرة" (Variable Costing).

هـ) مقاييس النشاط (Activity Measures):

من المهم قياس حجم كل نشاط يقوم به المصرف. فعدد وأنواع الفقرات التي تتم معالجتها يؤشران حجم الجهد المبذول من قبل المصرف لإنتاج خدماته. كما أن عدد الوحدات يدل، مثلاً، على حجم الموارد البشرية المطلوبة، ودرجة الكفاية التشغيلية اللازمة. ولأغراض محاسبة التكلفة، فإنه من الضروري حساب تكلفة الوحدة الواحدة، وذلك بقسمة التكاليف على مجموع عدد الوحدات من نشاط معين، لغرض توفير مقاييس لتقييم الأداء دورياً. كما أن حساب تكلفة الوحدة الواحدة يساعد كثيراً في إتخاذ قرارات تسعير الخدمات والمنتجات المصرفية (كما سوف يشار لذلك لاحقا في الباب الثاني).

خامساً) مصادر بيانات التكاليف في المصرف:

لا بد من إضطلاع المصرف بجهد متواصل لجمع البيانات اللازمة لتقدير، أو حساب، عدد الوحدات أو الفقرات في عملياته اليومية. هناك إمكانات لوضع "أنظمة معلومات متكاملة" (Fully-Integrated)، حيث أن البيانات الإحصائية والمحاسبية وغيرها تتجمع سوية، وتعالج مركزيا. قد يضطر المصرف، في بعض الحالات، إلى إنتهاج أسلوب "المعاينة" (Sampling)، لغرض تحديد عدد الوحدات أو الفقرات. ويوضح الشكل (1) البيانات الأساسية اللازمة لتطبيق محاسبة التكلفة في المصرف، ومصادرها، وكيفية تقديرها، وذلك بحسب طبيعة البيانات، وإمكانات توافرها، ومعالجتها.

## الشكل (1)

## البيانات الأساسية المطلوبة لمحاسبة التكاليف في المصرف

| نوع البيان | مصدرها | كيفية الحصول عليها |
|---|---|---|
| أولاً: البيانات المحاسبية:<br>أ) متوسط فقرات الميزانية العمومية | دفتر الأستاذ العام | تقسيم الأرصدة في نهاية كـل شهر على (12) |
| ب) قائمة الدخل (حساب الأرباح والخسائر) | دفتر الأستاذ العام | علـى المجاميع الجزئيـة مـن الأستاذ العـام فيما يتعلق بالفئات المختلفة للإيراد والمصروف. |
| ج) المصروفات الأساسية، مبوبة حسب إدارات المصرف، بما في ذلك: | | |
| 1) الرواتب والأجور | نظـام الرواتـب والأجـور، عينة | بالنسبة للعاملين الذين يقدمون خدمتهم في أكثر من إدارة واحده، حاول وضع توزيع تقديري للوقت، مستنداً بذلك إلى العينة، أو إستخدام أي تقـديم مقبول آخر. |
| 2) الإهلاك- الأثاث الآلات | دفتر الأستاذ العام<br>الموجودات الثابتة | إذا كانت البيانات غير متوفرة فـي دفتر "استاذ المعــدات"، حاول تحديد تكلفة الأثاث ... في كل ادارة وفرع، ثم وزع الإهلاك المتعلق به وبشكل مناسب. |
| 3) مصروفات الأثاث والآلات والمعدات | دفتر الأستاذ العام، والفواتير (القوائم) | تحليل الفواتير، أو وزع المصروف بما يتناسب مع هذه الموجـودات حسب إستعمالها فـي الإدارات والفروع. |
| 4) الورق ،التجهيزات، المطبوعات | دفتر الأستاذ العام، و الفواتير | تحليل الفواتير |
| 5) الهاتف والبرق | الفواتير الشهرية | حلل الفواتير وأفرز تكاليف النداءات الإعتيادية والبعيدة |
| 6) البريد، والبريد السريع، والرزم | دفتر الأستاذ العام، مقاييس | يمكن الحصول عليها مباشرة من آلة الطوابع أو من تحليل الفواتير. |
| 7) رسوم معالجة البيانات | آلــة الطوابــع البريديـــة، الفواتير | تحليل الفواتير |
| 8) الترويح والعلاقات العامة | دفتر الأستاذ العام، الفواتير | تحليل الفواتير |
| 9) نفقات سفر العاملين والمدراء | دفتر الأستاذ العام، الفواتير او تقرير مصروفات السفر | تحليل الفواتير |

## تابع:الشكل (1)

## البيانات الأساسية المطلوبة لمحاسبة التكاليف في المصرف

| نوع البيان | مصدرها | كيفية الحصول عليها |
|---|---|---|
| **ثانيا: التعداد الإحصائي للفعاليات:**<br>أ) الشيكات المسحوبة علينا | البيانات الآلية، التقارير المصرفية المتفرقة أو العينات | إذا كانت البيانات غير متوافرة من التقارير الحالية، حاول وضع تقدير مستمد من العينة. |
| ب) الودائع التجارية، السحب بالشيكات | كذلك | كذلك |
| ج) الودائع الجارية ـ السحب نقداً | البيانات الآلية، التقارير المصرفية المتفرقة أو العينات | إذا كانت البيانات غير متوافرة من التقارير الحالية،حاول وضع تقدير مستمد من العينة. |
| د) الودائع الجارية ـ الحسابات المفتوح حديثا | كذلك | كذلك |
| و) ودائع التوفير ـ الإيداع | كذلك | كذلك |
| ز) ودائع التوفير ـ السحب | كذلك | كذلك |
| ح) مجموع عدد حسابات التوفير | كذلك | كذلك |
| ط) حسابات التوفير المفتوحة خلال السنة | كذلك | كذلك |
| ي) الحسابات المربوطة المفتوحة خلال السنة | كذلك | كذلك |
| ك) القروض العقارية<br>1) الممنوحة<br>2) المسحوبة | تقرير إدارات القروض المختصة، الآلية، أو العينات | إذا لم تتوافر البيانات من التقارير الحالية أو البيانات الحالية، حاول تطوير تقدير مستمد من العينة |
| ل) القروض الجارية<br>1) الممنوحة<br>2)المسحوبة | كذلك | كذلك |
| م) القروض الإستهلاكية<br>1) الممنوحة<br>2) المسحوبة | كذلك | كذلك |
| ن) القبولات المصدرة | التقارير المتفرقة، العيّنة | إذا لم تتوافر البيانات من التقارير الحالية أو البيانات الحالية، حاول تطوير تقدير مستمد من العينة. |

## تابع:الشكل (1)

## البيانات الأساسية المطلوبة لمحاسبة التكاليف في المصرف

| نوع البيان | مصدرها | كيفية الحصول عليها |
|---|---|---|
| س) الشيكات المسجلة | البيانات الآلية، العينة | كذلك |
| ع) شيكات أمين الصندوق | كذلك | اطرح أول رقم شيك متسلسل من آخر رقم إستعمل خلال السنة التي يجري تقدير التكلفة لها. |
| ف) إستعادة سندات رأس المال | التقرير المتنوعة، العينة | إذا لم تتوافر البيانات من التقرير، حاول تطوير تقدير مستمد من العينة. |
| ص) أوامر التحويل النقدي | الأرقام المتسلسلة | اطرح أول رقم متسلسل من آخر رقم استعمل خلال السنة التي يجري تقدير التكلفة لها. |
| ث) شيكات المسافرين | كذلك | كذلك |
| خ) الشيكات الأخرى المصروفة | البيانات الآلية، العينة | إذا لم تتوافر البيانات من التقرير، حاول تطوير تقدير مستمد من العينة |
| ذ) الشيكات السياحية | البيانات الآلية، العينة | كذلك |
| ض) الفقرات المعادة ـ مسك الدفاتر | العينة | كذلك |
| ظ) الشيكات المسحوبة علينا المرسلة بالبريد | كذلك | كذلك |
| غ) المكشوف | التقارير المتفرقة، العينة | كذلك |
| **ثالثاً: بيانات التخصيص (إعادة التخصيص)**<br>أ) المساحات بالأمتار المربعة المشغولة من قبل الادارات | خطط أشغال المساحات لمكتبية في المصرف | تحسب من أبعاد الطوابق وخطط أشغال المساحات، من قبل الادارات إن لم تكن البيانات متوافر بشكل مباشر. |
| ب) عدد العاملين، حسب الادارات | العاملون، الرواتب، المسح | مسح الادارات، إن لم تكن البيانات متوافرة من مصادر أخرى |
| ج) أرصدة القروض والودائع كنسبة مئوية من مجموع القروض | متوسط فقرات الميزانية العمومية | اجمع أرصدة كل من القروض والودائع من كل نوع، واحسب النسبة إلى المجموع. |

تابع:الشكل (1)

البيانات الأساسية المطلوبة لمحاسبة التكاليف في المصرف

| نوع البيان | مصدرها | كيفية الحصول عليها |
|---|---|---|
| د) القروض حسب أنواعها كنسبة مئوية من مجموع القروض | كذلك | اجمع أرصدة كل نوع من القروض، واحسب النسبة المئوية لكل منها إلى المجموع |
| هـ) عدد الهواتف، حسب التقسيمات | المسح، الكشوفات، الفواتير،الدليل | إذا لم تتوافر البيانات، يجري المسح داخل الادارات |
| رابعاً: البيانات المتفرقة: سعر الفائدة السائد في السوق | النشرات الدورية ـ المالية والمصرفية | احسب لكل نوع من الأوراق المالية (السندات، اذون الخزينة، شهادات الإيداع..) متوسط سعر الفائدة لكل سنة، وذلك بجمع أسعار الفائدة الشهرية، والتقسيم على (12)، المتوسط الموزون (المرجح) او غير الموزون. |

**6) الموازنات (Budgets):**

تؤلف الموازنات جزءاً اساسياً من نظام "محاسبة المسؤولية" في المصرف. إذ أنها تتضمن النتائج المستهدفة، التي يتطلع المصرف وإدارته بلوغها خلال مدة زمنية قادمة. ثم تجري عملية مقارنة الأداء **"الفعلي"** **"بالمخطط"** في الموازنة، أو مع المعايير المستمدة منها، لغرض حساب **"الإنحرافات"** التي تخضع للدراسة والمعالجة. وتنصب جهود المصرف هنا على تشخيص المسببات وراء الإنحرافات. ومن بين ما يفحص هنا نمط، أو كيفية، إستخدام الموارد البشرية، والمصروفات المتنوعة التي تشخص إلى جذورها، ومقاييس "النشاط" (Activity) التي توضح أوقات التوسع الحاد في العمليات، وأوقات الفتور، أو الكساد فيها. مثل هذه المؤشرات الدورية، التي تتكثف صعوداً، وتطرح أمام المدراء في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمصرف، تولّد المعلومات اللازمة لتصميم الإجراءات التصحيحية ,أي إما لتصحيح الأداء الفعلي ,أو تحوير الخطة (الموازنة)، أو الإثنين معاً.

7) تحليل ربحية العميل (Customer Profitability Analysis, CPA):

على الرغم من ضرورة تنمية علاقات جيدة مع العملاء، فإن مصلحة العميل قد لا تتوافق دائماً مع مصلحة المصرف. لقد أصبح العملاء حساسين جداً لتقلبات سعر الفائدة (أو العائد الإسلامي)، بل ولإكتسابها من المصرف. لذلك أخذوا يتوجهون، وبشكل كثيف، نحو تقليل أرصدة الودائع الجارية. نتيجة لذلك، تبدل محتوى وشكل الخدمات والمنتجات المصرفية المقدمة لهم. وقد برز، بهذا الصدد، أسلوب تقدير مجمل العلاقة بين المصرف والعميل، من حيث الودائع، والقروض (الاستثمار) والخدمات الأخرى، وذلك من وجهة نظر "ربحية عمليات العميل" ككل، للمصرف. سمي هذا الأسلوب بـ "تحليل ربحية العميل". غالباً ما ينحصر التحليل بكبار العملاء، غير أن الإتجاه يتزايد الآن في المصارف لشمول بقية شرائح العملاء، في إطار مقابلة لتكلفة المعلومات مع المنفعة المتأتية منها. ونظراً للحاجة إلى المعلومات عن تكلفة الوحدة الواحدة لتنفيذ متطلبات مثل هذا الحساب، فإن حاجة المصرف لوضع نظم دقيقة لحساب تكلفة الأنشطة، والفعاليات تتعاظم باستمرار.

وكلما ازداد توجه العملاء نحو الاقتصاد في "الأرصدة المعوضة" (Compensatory Blanaces) المودعة في حساباتهم الجارية، (أي تلك الأرصدة التي تطلبها المصارف كحد ادنى مقابل تقديم الخدمات المجانية لهم)، كلما أصبح أكثر إلحاحاً وأهمية إعداد تحليل ربحية العميل، والربط بين مجمل العلاقة بين العميل والمصرف، من جهة، وبين تسعير الخدمات والمنتجات المقدمة، من جهة أخرى.

**القسم الرابع: تكاليف المنتجات والخدمات المصرفية وتوزيع الدليل المحاسبي (الشجرة المحاسبية) عليها**

**تنقسم التكاليف الفعلية في المصرف إلى مجموعتين أساسيتين هما:**

+ تكاليف إنتاج المنتجات والخدمات المصرفية

+ التكاليف الفوقية (Overhead Cost) المتضمنة مجموعتين هما:

- التكاليف الإدارية والعمومية.
- التكاليف التسويقية والبيعية

**تتضمن تكاليف إنتاج الخدمات والمنتجات المصرفية ثلاثة مكونات أساسية هي:**

- تكلفة مصادر الأموال (التكلفة المرجحة او الموزونة لمصادر أموال المصرف)
- تكلفة العمل المباشر
- تكلفة الإنتاج غير المباشرة

**(أولاً) تكلفة الأموال (التكلفة المرجّحة لمصادر أموال المصرف):**

يتطلب تسعير الخدمات والمنتجات المصرفية المستندة للأموال حساب "متوسط تكلفة الأموال"، بشكل يأخذ في الاعتبار الأهمية النسبية لكل مصدر أموال قياساً بمجموع المصادر، وكذلك تحديد تكلفته، والاستقطاعات منه، والمتبقي منه المتاح لاستخدامه في القروض والإستثمارات (او الاستثمار الإسلامي) المحققة للعائد، وهو ما يسمى بـ "التكلفة المرجحة لمصادر أموال المصرف" WACF)(Weighted Average Cost of Funds,.

تتكون مصادر أموال المصرف، سواء أكان تجاريا (تقليديا)، أو إسلاميا، مما يأتي، وهو تبويب مستمد من قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية)، وسوف يتم تناول أي مصدر منها بالتفصيل بعد تعدادها أدناه:

**أ) المطلوبات:**

**1) الودائع:**

- **الودائع الجارية**، أو تحت الطلب، وهي بالمصارف الإسلامية "ودائع للحفظ".
- **ودائع التوفير**، وهي في المصارف الإسلامية واحدة من شرائح ودائع الاستثمار.
- **الودائع لاجل (او المربوطة)**، وهي في المصارف الإسلامية واحدة من شرائح ودائع الاستثمار.
- **شهادة الايداع**، قد تكون تجارية او إسلامية، وفي الحالة الأخيرة تكون شريحة من ودائع الاستثمار
- **الودائع الأخرى**، وهي مجموعة من الشرائح، بعضها بعائد وبعضها بدونه.

**2) غير الودائع:**

- **الاقتراض من المصارف** التجارية الأخرى، واستثمار أموال مصرف إسلامي لدى مصرف إسلامي آخر.
- **التأمينات** مقابل فتح الاعتمادات المستندية ومقابل إصدار خطابات الضمان.
- **السندات** في المصارف التجارية أو سندات القراض، أو المقارضة، أو الصكوك في المصارف الإسلامية.
- **المصروفات المستحقة** غير المسددة بتاريخ إعداد المركز المالي للمصرف
- **المخصصات متعددة** الاجال والأغراض.
- **المطلوبات الأخرى.**

**ب) حقوق الملكية:**

تتكون مما يقدمه المساهمون أو المالكون في المصرف من أموال ويمكن تبويبها كما يأتي:

1) رأس **المال المدفوع**، ما يقدمه المساهمون أو المالكون من رأسمال عند تأسيس المصرف، أو ما يدفعونه لاحقا لتعزيز قاعدة رأس المال.

2) **الاحتياطيات**، وهي متنوعة، ويمكن تبويبها الى مجموعتين أساسيتين هما:

- **الاحتياطيات الاجبارية**، أي التي يحددها القانون، وتسمى كذلك بـ"احتياطيات رأس المال"، وهي أصلاً "مخصصة" لهذا الغرض حكما.
- **الاحتياطيات الاختيارية**، وهي التي يحتجزها المصرف أما لاغراض محددة وتكون عندها "**مخصصة**" لكل غرض محدد، أو أن تكون "**احتياطيات غير مخصصة**" أو "**احتياطيات عامة**".

**ج) الاحتياطيات الاولية:**

لابد من حسابها لقرض حساب "المتوسط المرجح لتكلفة الاموال، وتتضمن هذه الاحتياطيات ما يأتي:

1) الاحتياطيات النقدية الالزامية، التي يحددها المصرف المركزي كنسب من الودائع.

2) الاحتياطيات النقدية الاختيارية التي يحتفظ بها المصرف للوفاء بطلبات السحب.

بعد أن تم رسم خارطة مصادر أموال المصرف من كل الأنواع، سوف يتم حساب تكلفة كل مصدر منها بحسب خصوصياته ومدى تحمل المصرف لهذه التكلفة تبعا لذلك، وعلى النحو الآتي:

**أ) المطلوبات:**

**1) الودائع:**

- **الودائع الجارية أو تحت الطلب**، وهي بالمصارف الإسلامية تسمى الودائع للحفظ، أو ودائع الحفظ، وتحسب تكلفتها على الوجه الآتي:

**في المصارف التجارية**، تتكون التكلفة كما يأتي:

- **الفوائد التي تدفع عليها**، أو علي بعض الشرائح منها، عند ذاك لا بد من عرضها في شريحتين: أولاهما "بدون فوائد"، والثانية "بفوائد" (مهما كانت نسبة الفوائد المدفوعة عليها). واذا كانت أسعار الفائدة متفاوتة، فإنه لا بد من جدول مساعد يوضح المبالغ وأسعار الفائدة على كل شريحة منها، ولكل عملة مجموعة مودعين.
- **تكلفة الحوافز**، بما فيها الجوائز، واليانصيبات، والمشجعات الأخرى.
- **تكلفة المعاملات** (Transactions Cost) وهي، بوجه خاص، تكلفة عمليات السحب والإيداع المتكررة (ناقصا أية رسوم يحصل عليها المصرف، أو أن تحسب الرسوم كإيرادات مصاحبة للودائع، وبالتالي لا تطرح هنا).
- **تكلفة الخدمات المجانية** التي تقدم للمودعين.
- **تكلفة الخدمات التي المقدمة بأسعار مخفضة** للمودعين، دون التكلفة ويحسب الفارق بين التكلفة وأسعار تقديم هذه الخدمات.
- **تكلفة الحوافز** المقدمة للمودعين من جوائز ويانصيبات وغيرها (وهناك من يرى أنها تبوب ليس هنا وإنما ضمن التكاليف التسويقية والبيعية، التي سوف يتم عرضها لاحقا).

**في المصارف الإسلامية: تتكون التكلفة مما يأتي:**

- لا تدفع على هذه الودائع، وهي تعاد للمودعين بمثلها، أي بمثل المبلغ الذي تم ايداعه في المصرف. وهناك محاولات تبذل، ضمن اطر وشروط خاصة، لحساب عائد متواضع عليها، لكن هذا المدخل لا يحظى الاجماع، علي الرغم من الشروط الكثيرة التي تحده عند تطبيقه.
- أما **بقية التكاليف** المشار إليها أعلاه، في حالة المصارف التجارية، فإنها تبقى سارية المفعول في المصارف الإسلامية.

في ضوء ذلك، فإن ليس مقبولا أن يقال أن الودائع الجارية أو تحت الطلب، أو الودائع للحفظ بالمصارف الإسلامية، هي بدون تكاليف. هناك دراسات تكاليفية تشير إلى أن الفروقات بين الودائع بعوائد، وبدون عوائد هي ليست عالية، إذا أخذت في الاعتبار كل التكاليف المرتبطة بالشريحتين من الودائع.

* **تكلفة ودائع التوفير** (Saving Deposits) والودائع لأجل أو المربوطة (Time Deposits) وودائع الاستثمار (الودائع الاستثمارية) في المصارف الاسلامية.

**تتكون هذه التكلفة في المصارف التجارية مما يأتي:**

- **الفوائد المدفوعة عليها**، وإذا كانت هناك أسعار فائدة متفاوتة بحسب العملات والآجال، والمبالغ وغيرها من خصوصيات، فإنه لا بد من تجزئة الودائع إلى مثل هذه الشرائح، وتحديد سعر الفائدة لكل شريحة منها.
- **تكلفة الحوافز**، بما فيها الجوائز، واليانصيبات، والمشجعات الأخرى.
- **تكلفة المعاملات** (Transactions Cost) وهي بوجه خاص تكلفة عمليات السحب والايداع المتكررة (ناقصا أية رسوم يحصل عليها المصرف، أو أن تحسب الرسوم كإيرادات مصاحبة للودائع، وبالتالي لا تطرح هنا).
- **تكلفة الخدمات** التي تقدم مجانا للمودعين.
- **تكلفة الخدمات المقدمة بأسعار مخفضة للمودعين**، دون التكلفة، ويحسب الفارق بين التكلفة وأسعار تقديم هذه الخدمات.

- **تكلفة الحوافز** المقدمة للمودعين من جوائز ويانصيبات وغيرها (وهناك من يرى أنها تبوب ليس هنا وإنما ضمن التكاليف التسويقية والبيعية، التي سوف يتم عرضها لاحقا).

**في المصارف الإسلامية: تتكون التكلفة مما يأتي**

- المشاركة في الأرباح من استخدام الودائع الاستثمارية، أي حصة المودعين منها، وهنا لا بد من تبويب الودائع في شرائح بحسب العملات، والمبالغ، والآجال، ونسب المشاركة في الأرباح وغير ذلك من أوجه التفاوت بين هذه الودائع.
- أما **بقية التكاليف** المشار إليها أعلاه في حالة المصارف التجارية فإنها تبقى سارية المفعول في المصارف الإسلامية.

* **شهادات الإيداع (Certificates of Deposits, CD's):**

يتزايد إستخدام شهادات الايداع من قبل المصارف، بسبب ما تتمتع به من مزايا صدورها لاجال مختلفة، وبعملات متعددة، وأسعار متنوعة، ومزايا أخرى تشجع على الإحتفاظ بها.

**في المصارف التجارية: تتكون التكلفة مما يأتي:**

- **الفوائد الفعلية** المدفوعة عليها عند صدورها، وهي عادة الفوائد الاسمية، مع تبويبها حسب شرائحها التي وردت أعلاه، وتحديد سعر كل شريحة بشكل مستقل.
- **مصروفات إصدار** الشهادات وتوزيعها أو تسويقها.
- **تكلفة الحوافز** (الجوائز، واليانصيبات، والمشجعات الأخرى) لحملة الشهادات.
- **تكلفة الخدمات المجانية** التي تقدم لحملة هذه الشهادات.
- **تكلفة الحوافز** المقدمة للمودعين من جوائز ويانصيبات وغيرها (وهناك يرى أنها تبوب ليس هنا وإنما ضمن التكاليف التسويقية والبيعية، التي سوف يتم عرضها لاحقاً).
- **علاوة التضخم للشهادات** ذات الآجال الطويلة، إذ قد يتعهد المصرف بدفع هذه العلاوة كمشجع على شراء مثل هذه الشهادات، مع الافصاح عن كيفية حساب هذه العلاوة، كل ذلك مقابل احتمال انخفاض القوة الشرائية للودائع في الآجال الطويلة.

**في المصارف الإسلامية: تتكون التكلفة مما يأتي:**

- **المشاركة في الأرباح** من استخدام حصيلة بيع شهادات الايداع (أو شهادات الاستثمار) آي حصة المودعين منها، وهنا لا بد من تبويب الودائع في شرائح، بحسب العملات، والمبالغ، والآجال، ونسب المشاركة في الارباح، وغير ذلك من اوجه التفاوت بين هذه الشرائح.
- **أما بقية التكاليف** المشار إليها في مجال شهادات الإيداع التي تصدرها المصارف التجارية فإنها تبقى سارية المفعول في المصارف الإسلامية.

*** الودائع الأخرى:**

قد تكون هناك ودائع أخرى، غير ما ورد أعلاه، مثل بعض الودائع الحكومية ذات الشروط الخاصة. والقاعدة المطلوب تطبيقها لا تختلف عما ورد أعلاه، من حيث تبويبها بشرائح، بحسب العملات، والمبالغ، والآجال، وما إذا كانت تحمل العوائد (تجارية أو إسلامية)، والتكاليف الأخرى غير العوائد التي تم عرضها أعلاه بشكل مفصل.

**(2) غير الودائع (Non-Deposits):**

تتضمن هذه المجموعة من المطلوبات ما يأتي:

* **الاقتراض من المصارف التجارية الأخرى**، واستثمار أموال مصرف إسلامي لدى مصرف إسلامي آخر: تتكون التكلفة هنا على النحو الآتي:

**في المصارف التجارية: تتضمن التكلفة هنا من:**

- الفوائد التي تدفع على الاقتراض للآجال المختلفة، حسب سعر السوق.
- التكاليف الأخرى المرتبطة بهذا المصدر، حسب تحققها فعلا.

**في المصارف الإسلامية: تتضمن التكلفة ما يأتي:**

- الحصة من الأرباح من استثمار أموال المصرف الإسلامي لدى مصرف إسلامي آخر، بحسب الشروط التي يتفق عليها.
- التكاليف الأخرى المرتبطة بهذا المصدر، بحسب تحققها فعلا.

*** التأمينات مقابل فتح الاعتمادات المستندية ومقابل اصدار خطابات الضمان.**

هذه الأموال هي ليست ودائع، حسب التعريف الدولي، وهي لا تحمل أية عوائد للمودعين، وبالتالي فلا توجد تكلفة محملة عليها، سواء بالمصارف التجارية أو الإسلامية.

*** السندات في المصارف التجارية أو سندات القراض أو المقارضة أو الصكوك في المصارف الاسلامية:**

**في المصارف التجارية: تتضمن تكلفتها ما يأتي:**

- **سعر الفائدة الاسمي** المثبت على شهادة السند عند إصداره، مع تبويب السندات في شرائح، حسب مواصفاتها أو انعكاس تلك المواصفات على سعر الفائدة السائد في السوق (العملات، المبالغ، الآجال، وغير ذلك من مواصفات، مثل السندات المتحولة إلى أسهم لاحقا).
- **استهلاك خصم الإصدار** (من خلال إضافته سنويا لسعر الفائدة الاسمي) **واستهلاك علاوة الإصدار** (من خلال طرحها من سعر الفائدة الاسمي) وذلك سنويا، في حالة بيع السندات بأسعار غير "الأسعار الاسمية" (Par Values) المثبتة على شهادة كل سند.
- تكاليف إصدار السندات، شاملاً ذلك رسوم السماسرة، ورسوم التسجيل، والأدراج، وكل التكاليف الأخرى المرتبطة بعملية الإصدار.

**في المصارف الإسلامية: تتضمن تكلفة السندات القراض أو المقارضة أو الصكوك ما يأتي:**

- المشاركة في الأرباح من استثمار الأموال المتأتية منها، حسب الشروط المدرجة في اتفاقية إصدارها.
- تكاليف الإصدار، كما ورد ذلك في حالة السندات التي تصدرها المصارف التجارية.

**(4) المصروفات المستحقة غر المسددة بتاريخ اعداد المركز المالي للمصرف:**

لا تحمل هذه المصروفات أية تكلفة، ولو وجدت أية تكلفة استثناءً فإنها تحمل على ذلك المبلغ منها الذي يتصف بذلك.

(5) **المخصّصات متعددة الآجال والأغراض:** وهي عدة أنواع منها ما يأتي:

- المخصصات على شكل مطلوبات قصيرة الأجل، مثل مخصص الضرائب،وهي غالبا بدون تكلفه، إلا إذا تمثل ذلك بغرامات تأخير التسديد في المواعيد المحددة لها.
- **المخصصات متوسطة وطويلة الأجل،** مثل مخصصات نهاية الخدمة، والاجازات المتراكمه للعاملين، وهي الأخرى بدون تكلفة في أغلب الأحوال.
- المطلوبات الأخرى: وهي مجموعة متنوعة من الفقرات، مثل:
- الفوائد المدفوعة مقدماً على القروض، وهي لا تحمل تكلفة.
- الفوائد المستحقة غير المسددة على الاقتراض، وهي بدون تكلفة، إلا إذا تأخر تسديدها وترتب على ذلك دفع الغرامات عليها.

**ب) حقوق الملكية:**

سواء أكانت حقوق الملكية على شكل رأسمال مدفوع أو احتياطيات (اجبارية واختيارية) فإن هناك اتجاهان في الإدارة المالية (وفي اساليب تقييم الاستثمار) لحساب تكلفتها للمصرف هما:

(1) **نسبة الربح المتحقق إلى مجموع حقوق الملكية،** إما لسنة واحده أو كمتوسط لعدة سنوات.

(2) **نسبة مبلغ الارباح الموزعة الى مجموع حقوق الملكية،** طبعا، ستكون تكلفة رأس المال أعلى إذا تم الأخذ بالأسلوب الأول لأن نسبة الأرباح إلى حقوق الملكية تفوق نسبة الأرباح الموزعة إلى حقوق الملكية، إلا إذا تم توزيع الأرباح في أحدى السنوات من رصيد الأرباح المتراكمة في السنوات السابقة.

**(ج) كيفية حساب الاحتياطيات الأولية في المصرف:**

يحتفظ المصرف بالاحتياطيات الأولية، وهي أموال مصرفية لا يحقق المصرف منها عائداً، وهي تأخذ شكل "النقدية" (Cash)، مقابل جميع أنواع الودائع، مع تفاوت نسبة الاحتفاظ بها، حسب نوع الوديعة. وتقسم الاحتياطيات الأولية إلي جزئين هما:

**(1) الاحتياطي الإلزامي او القانوني النقدي (Legal Cash Reserve):**

وهو النسبة التي يحددها المصرف المركزي إلى "مجموع" الودائع المعرفة بالقانون، أو إلى كل شريحة من الشرائح الأربع الأساسية وهي: الودائع الجارية أو تحت الطلب، وودائع التوفير، والودائع لأجل، وشهادات الإيداع.

وفي حين أن بعض المصارف العربية يأخذ بمبدأ حساب هذا الاحتياطي إلى "مجموع" الودائع، فإن البعض الأخرى يفرض نسباً متفاوتة، تبعا لاحتمال سحب الودائع، وهو المبدأ الأكثر منطقية. فالودائع الجارية أو تحت الطلب هي الأكثر إحتمالاً في السحب، تليها في ذلك ودائع التوفير (من القطاع العائلي) ثم الودائع لأجل، ثم شهادات الإيداع. هذا يعني أن نسبة الاحتياطي القانوني النقدي هي الأعلى للودائع الجارية والأقل لشهادات الإيداع.

**(2) الاحتياطي الاختياري النقدي (Optional Reserve):**

**وهو يقسم إلى شريحتين هما:**

* **الاحتياطي الاختياري في خزائن المصرف**، لتلبية احتياجات السحب اليومي.

- **الاحتياطي الاختياري لدى المصارف الاخرى**، وهو بدوره على نوعين:
- **الاحتياطي الاختياري لدى المصرف المركزي** لتلبية احتياجات المقاصة، وبين المصارف، وتعديل الاحتياطي القانوني دوريا، وتغطية الاعتمادات المستندية والمدفوعات الخارجية وغير ذلك.
- **الاحتياطي الاختياري لدى المصارف الأخرى**، سواء أكانت المصارف المراسلة محلية أو دولية، لتغطية المعاملات الدولية.

وإذا عدنا إلى مجموع الاحتياطيات الأولية، فإن المصرف يتحمل تكلفتها لكي يستطيع تقديم خدماته للجمهور. فمثلاً، لو قبل المصرف وديعة ما، وكانت تكلفتها الكلية (حسبما ورد أعلاه) هي (8%) في السنة، أي (8) لكل (100) دينار، فإن استقطاع احتياطيات أولية بنسبة (20%) منها يعني أن المصرف لا يستطيع

إستخدام سوى (80) دينار فيها، ويدفع عنها (8) دنانير، أي أن التكلفة الفعلية لهذه

الودائع ترتفع إلى ( $\frac{8}{80} = 10\%$) بدلاً من (8%).

**المتوسط المرجح لتكلفة مصادر أموال المصرف:**

في ضوء ما ورد أعلاه، فإنه حتى يمكن حساب تكلفة جميع مصادر أموال المصرف، فإنه لا بد من أخذ المبادئ الأساسية الآتية بنظر الإعتبار:

1) الإنطلاق من مفهوم أساسي هو أن جميع مصادر أموال المصرف تمزج سوية في "مجمّع الاموال" (Pool of Funds)، بغض النظر عن المصدر، ولا بد أن يكون هناك أسلوب معترف به دوليا لحساب "المتوسط المرجح (الموزون) لأموال المصرف. يسمى هذا الأسلوب بـ "مدخل الأموال المجمّعة".

2) لا بد من تحديد (%) سعر الفائدة (التكلفة) الذي يدفعه المصرف على كل شريحة من شرائح الودائع، وحتى داخل كل نوع من أنواع الودائع (جارية/ توفير/ لأجل، شهادات،اخرى) في حالة تفاوت سعر الفائدة على كل شريحة. كما لا بد مقابل ذلك من تحديد مبلغ شريحة الودائع المعنية التي تدفع عليها (%) الفائدة المذكورة. وفي حالة المصارف الاسلامية لابد من تحديد التكلفة حسبما ورد اعلاه.

3) تحديد التكاليف الأخرى يتحملها المصرف مقابل كل شريحة (وهي من مخرجات نظام التكاليف الفعلية).

4) تحديد أية حوافز أخرى يدفعها المصرف لكل شريحة من شرائح الودائع.

5) تحديد نسبة الإحتياطيات الأولية مقابل كل نوع من أنواع الودائع، بما فيها الإحتياطي الالزامي النقدي ، لدى المصرف المركزي (حسب النسبة التي يحتفظ بها المصرف مقابل كل شريحة ودائع) والاحتياطي الاختياري النقدي.

6) تحديد مصادر المطلوبات الأخرى، من حيث مبلغ كل فقرة، وما يتحمله المصرف تجاهها من فوائد او حصة الأرباح، أو تكلفة إدارية أو حوافز، وذلك على شكل نسب مئوية مقابل كل فقرة من هذه المطلوبات.

7) تحديد مصادر المطلوبات الأخرى، من حيث المبلغ، التي لا يتحمل المصرف فيها أية فوائد لو حصة في الأرباح، ولكنه يتحمل بعض التكاليف الإدارية في إدارتها، والمطلوبات التي لا تتحمل فيها اية تكاليف.

8) تحديد مبلغ حقوق ملكية المصرف (رأس المال المدفوع + الاحتياطيات) ومن المفضل أن يكون ذلك على سبيل متوسط أول وآخر المدة او متوسط لعدة سنوات، وكذلك تحديد العائد الفعلي ويفضل ان يكون (الدخل الصافي ÷ حقوق الملكية او البديل عنه وهو الارباح الموزعة ÷ حقوق الملكية) بإعتبار أن ذلك هو تكلفة الحصول على مصادر التمويل من خلال هذه القناة التمويلية.

في ضوء ذلك، فإنه يمكن عرض النموذج أدناه لكيفية حساب "المتوسط المرجح لتكلفة أموال المصرف"، بعد افتراض البيانات:

مثال على التكاليف المستندة الى حساب المتوسط المرجح لتكلفة أموال المصرف، او حسب "مدخل الأموال المجمعة"

**شكل (2)**

**مصادر أموال المصرف وتكاليفها**

| نوع مصدر الأموال | المبلغ بليون دينار | نسبة التكاليف (فوائد وغير الفوائد وعوائد) |
|---|---|---|
| الودائع الجارية | 100 | %10 |
| الودائع التوفير | 100 | %11 |
| الودائع لأجل | 100 | %11 |
| المطلوبات الأخرى (بما فيها الودائع الأخرى) | 50 | %11 |
| حقوق الملكية | 50 | %20 |
| المجموع | 400 | |

(3) تبلغ نسبة الإحتياطيات الأولية (الالزامية النقدية، والاختيارية، حسب طبيعة كل شريحة من الودائع) ما يأتي:

| | |
|---|---|
| الودائع الجارية او تحت الطلب | %15 |
| ودائع التوفير | %5 |
| الودائع لأجل (المربوطة) | %5 |
| المطلوبات الأخرى (بما فيها الودائع الأخرى) | %2 |
| لا توجد احتياطيات اولية مقابل حقوق الملكية | صفر % |

على ذلك، فإن "المتوسط المرجح لتكلفة أموال المصرف "يساوي (12.63%) حسب الافتراضات.

**شكل (3)**

(1) حساب المتوسط المرجح لتكلفة اموال المصرف، قبل طرح الإحتياطيات الأولية

| مصدر الأموال | المبلغ (مليون دينار) | التكوين النسبي لمصادر الأموال | | تكلفة الأموال | | الترجيح % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الودائع الجارية | 100 | %25 | × | %10 | = | 2.50 |
| ودائع التوفير | 100 | %25 | × | %11 | = | 2.75 |
| ودائع لأجل | 100 | %25 | × | %11 | = | 2.75 |
| المطلوبات الأخرى (بما فيها الودائع الأخرى) | 50 | %12.5 | × | %11 | = | 1.38 |
| حقوق الملكية | 50 | %12.5 | × | %22 | = | 2.75 |
| المجموع | 400 | %100.0 | | | | %12.13 |

(2) حساب المتوسط المرجح لتكلفة اموال المصرف بعد طرح الاحتياطيات الأولية:

### شكل (4)

### المتوسط المرجح لتكلفة الأموال باستخدام (مدخل الأموال المجمّعة)

= [الودائع الجارية / مجموع مصادر الأموال] × [(تكاليف الفوائد وتكاليف غير الفوائد) / (100% - الاحتياطيات الأولية)]

+ [ودائع التوفير / مجموع مصادر الأموال] × [تكاليف الفوائد وتكاليف غير الفوائد / (100 - الاحتياطيات الأولية)] + [الودائع لأجل / مجموع مصادر الأموال] × [(تكاليف الفوائد وتكاليف غير الفوائد) / (100% - الاحتياطيات الأولية)]

+ [الودائع الأخرى (بما فيها الودائع الأخرى) / مجموع مصادر الأموال] × [(تكاليف الفوائد وتكاليف غير الفوائد) / (100% - الاحتياطيات الأولية)]

+ [حقوق الملكية / مجموع مصادر الأموال] × [(تكاليف الفوائد وغير الفوائد) / (100%)] =

$$= \left[\left[\frac{10}{40}\right] \times \left[\frac{10\%}{100\% - 15\%}\right]\right] + \left[\left[\frac{10}{40}\right] \times \left[\frac{11\%}{100\% - 5\%}\right]\right] + \left[\left[\frac{10}{40}\right] \times \left[\frac{11\%}{100 - 5}\right]\right]$$

$$+ \left[\left[\frac{5}{40}\right] \times \left[\frac{11\%}{100\% - 2\%}\right]\right] + \left[\left[\frac{4}{40}\right] \times \left[\frac{20}{100}\right]\right] = 12.63\%$$

هذا يعني أن على إدارة المصرف، في المثال أعلاه، أن تعمل على تحقيق حد أدنى من "نسبة العائد قبل الضريبة" لا يقل عن (12.63%) المتحقق من استخدام الأموال في محفظة القروض والاستثمارات. فإذا استطاعت تحقيق عائد يفوق ذلك، فإن العائد الإضافي (ناقصاً المصروفات الاخرى والضرائب) يؤول إلى المساهمين على شكل زيادة في الأرباح (الموزعة، والمحتجزة)، علماً بأن احتجاز الأرباح سنوياً من خلال الاحتياطيات يؤدي إلى تدعيم قاعدة حقوق الملكية.

كما يساعد مدخل "المتوسط المرجح لتكلفة اموال المصرف" على حساب آثار أي تغيير في تكاليف التمويل. فقد تجرب إدارة المصرف فرض شروط إيداع متفاوتة (أسعار الفائدة، والرسوم، والحد الأدنى للاحتياطيات الاختيارية النقدية في الخزائن) على كل نوع من أنواع الودائع، ثم تقدير آثارها على تكلفة التمويل. غني عن البيان، أن المصرف لا

يستطيع تسعير ودائعه بشكل دقيق بدون معرفة حركة أرصدة الودائع، وبالتالي القدرة على المحافظة على مستوى ربحيته. من جهة أخرى، فإن منح أسعار الفائدة التشجيعية العالية على الودائع قد يؤدي إلى تحريك الودائع من شريحة إلى أخرى، ولكن قد يؤدي كذلك إلى زيادة تكاليف الأموال بدون زيادة مجموع الأموال المتاحة للمصرف.

**(ثانياً) العمل المباشر:**

أ) يقصد بالعمل المباشر ذلك الجهد الإنساني الذي يقدم وجها لوجه اثناء تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية، أي أن الموظف مرتبط بعملية التقديم وجهاً لوجه. (أما بقية العمل فهو غير مباشر). ولا يعني تقسيم العمل إلى مباشر وغير مباشر، أن أحدهما مهم والآخر غير مهم، إنما لغرض هو تبويب هذا العنصر من التكلفة إلى ما هو ملتصق بعملية تقديم الخدمات والمنتجات، والثاني الذي يعتبر "تكلفة إنتاج غير مباشرة". أي أن تكلفة "العمل غير المباشر" تدخل في العنصر الثالث من تكاليف إنتاج الخدمات او المنتجات تحت عنوان "تكاليف الإنتاج غير المباشرة".

ب) نظراً إلى أن إنتاج الخدمات والمنتجات المصرفية يتم ليس فقط من قبل الفروع بل كذلك من قبل **"الإدارات الإيرادية"** العاملة في الإدارة العامة، وفي إطار نظام الصلاحيات والتوجه الدولي لجعل الفروع مراكز لخدمة العملاء، فإن تقسيم العمل إلى مباشر، وغير مباشر، يمتد كذلك إلى الإدارات الإيرادية في الادارة العامة للمصرف. هنا تطبق القاعدة نفسها أعلاه، وهي العمل المباشر المرتبط بإنتاج الخدمات والمنتجات، والعمل المباشر المرتبط بانتاج بالخدمات ذات الرسوم، تمييزاً له عن "العمل غير المباشر" المستخدم في عملية الإنتاج.

ج) يمكن أن يكون "الرئيس المباشر" لمجموعة الموظفين المتخصصين في العمل المباشر في العملية الإنتاجية ضمن تكلفة "العمل المباشر"، ولكن ما يتعدى ذلك هو من مستويات إدارية يكون ضمن شريحة "العمل غير المباشر".

د ) تنطلق عملية حساب تكلفة العمل المباشر من تحديد مجموعة من المكونات، ولا تقتصر على ما يدفع للموظفين نقدا من "رواتب" فقط. وذلك إنسجاماً مع نظام "التكاليف المستندة للأنشطة ".

هـ) بالعودة على المصروفات ذات العلاقة، المدرجة أدناه، حسب الترميز المستخدم في المصرف، فإنه يمكن تحميل تكلفة "العمل المباشر" بالتكاليف الآتيه ذات العلاقة به:

**شكل(5)**
**تكاليف العمل المباشر والتكاليف المرتبطة بها حسب الترميز في الدليل المحاسبي (الشجرة المحاسبية)**

| المرتبات | |
|---|---|
| المرتبات الأساسية<br>المرتبات التعاقدية<br>المرتبات اليومية والموسمية<br>المنافع الاضافية | |
| بدل التمثيل<br>بدل التخرج<br>بدل المناطق النائية<br>بدل طبيعة العمل<br>بدل حضور الجلسات<br>بدل الإنتقال<br>بدل غلاء معيشة<br>البدلات الأخرى<br>بدل السفر الداخلي<br>بدل الانتقال الداخلي<br>بدل السفر الخارجي<br>بدل تذاكر السفر<br>بدل السفر المقطوع | المكافآت التشجيعية<br>المكافآت الدورية<br>المكافآت الخاصة<br>الحوافز<br>الاكراميات |
| تعويض المسؤولين<br>تعويض العمل الاضافي<br>تعويض السكن<br>تعويض الإجازة<br>حقوق العاملين في الاجازات<br>السكن المجاني<br>الأغذية المجانية<br>الملابس المجانية<br>العلاج الطبي والتداوي<br>الخدمات الاجتماعية والثقافية<br>الخدمات الرياضية<br>الخدمات اجتماعية وثقافية<br>الخدمات الامنية | تأمين التقاعد<br>تأمين اصابة العمل<br>تأمين العجز أو الوفاة<br>التأمين الصحي<br><br>التدريب المحلي<br>التدريب الخارجي |

و) لا بد من التأكد من أن العمل المباشر يتحمل بأي من التكاليف أعلاه، وحذف أية تكاليف من القائمة أعلاه التي لا علاقة لها بالعمل المباشر انما "بالعمل غير المباشر" وذلك انسجاماً مع "نظام التكاليف المستندة للأنشطة".

**(ثالثاً) التكلفة غير المباشرة لإنتاج المنتجات والخدمات المصرفية:**

- لا بد هنا من الخطوة الأولى التي تتضمن فصل "التكلفة غير المباشرة" إلى جزئين أساسيين هما:
- التكاليف المحملة على عملية الإنتاج
- التكاليف المحملة على غير عملية الإنتاج (على الادارات المساندة)، وهي بدوها تقسم إلى مجموعتين من المصروفات هما:
  - المصروفات التسويقية والبيعية
  - المصروفات الإدارية والعمومية

اذ تعتبر جميع مصروفات **"الإدارات الإيرادية"**، على صعيد الفروع والإدارات الايرادية في الادارة العامة للمصرف ما عدا (تكلفة الأموال) ( وتكلفة العمل المباشر) "تكلفة إنتاج غير مباشرة".

- تقسم جميع مصروفات "الإدارات المساندة"كما ورد اعلاه إلى مجموعتين هما:
  - المصروفات التسويقية والبيعية
  - المصروفات الإدارية والعمومية
- تقسم التكاليف المحملة على العملية الإنتاجية (عدا تكلفة الأموال، وتكلفة العمل المباشر) إلى شريحتين اساسيتين هما:

**(أ) تكلفة العمل غير المباشر (في العملية الإنتاجية أي في الإدارات الإيرادية):**

تحمل على هذه الفقرة كل من:

1) الرواتب
2) التكاليف الأخرى المخصصة للعمل غير المباشر، وهي ذات القائمة من مجموعات التكاليف الواردة في الشكل (5) والخاصة بالعمل المباشر لانها تنطبق كذلك على العمل غير المباشر. وهذا يتطلب ان تتضمن الدليل المحاسبي توزيعاً لها بين العمل المباشر والعمل غير المباشر.

**(ب) بقية فقرات تكاليف الإنتاج غير المباشرة:**

لا بد من فرز حصة **الإدارات الإيرادية** (الفروع، والادارات الايرادية في الادارة العامة) من التكاليف الأخرى، عدا العمل غير المباشر، عن حصته **الإدارات**

**المساندة** منها، على شكل مصروفات "تسويقية وبيعية"، و" إدارية وعمومية". وسوف تدرج هنا هذه التكاليف، على أن يتم تخصيصها بموجب نظام "التكاليف المستندة للانشطة"، كما سوف يوضح ذلك لاحقاً:

- كل فروع، حسب نشوء هذه التكاليف فيه.
- ادارات الائتمان.
- إدارة الاستثمار (الإستثمارات)، حسب نشوء هذه التكاليف فيها.
- إدارات الخدمات ذات الرسوم (إيرادية).
- توزيع المتبقي منها على الادارات (الانشطة) المسانده.

**شكل (6)**

| | |
|---|---|
| • **مصروفات المنافع العامة (الماء، والصرف الصحي، والكهرباء)** <br> • **والغاز، والهاتف، والسويفت):** | |
| الوقود والزيوت<br>مصروفات الكهرباء<br>مصروفات المياه والصرف الصحي<br>مصروفات الغاز | القرطاسية ولوازم الطباعة<br>القرطاسية لوازم النسخ والتصوير<br>السجلات والدفاتر<br>المطبوعات الدورية |
| * **قطع الغيار والعدد**<br>قطع الغيار<br>العدد | * **الصيانة:**<br>صيانة المباني المملوكة<br>صيانة المباني المستأجرة<br>صيانة الأجهزة |
| * **القرطاسية والمطبوعات**<br>القرطاسية ولوازم الكتابة<br>صيانة الطابعات<br>صيانة الاجهزة المكتبية<br>صيانة الاثاث المكتبي<br>صيانة أثاث سكن الموظفي<br>صيانة السيارات | صيانة برامج الحاسوب<br>صيانة الصراف الألي<br>اجور نقل النقود<br>اجور نقل عامة<br>خسائر وسائر النقل |
| * **مطبوعات غير تسويقية**<br>اشتراك في مطبوعات دورية<br>* **البريد والنقل**<br>اجور البريد<br>اجور نقل الوثائق | * **اجور هاتف وانترنت وسويف**<br>اجور الهاتف الداخلي<br>اجور الهاتف الخارجي<br>اجور الانترنت<br>اجور السويفت |

**رابعا)التكاليف الفوقية: التسويقية والبيعية والادارية العمومية**

تنقسم هذه التكاليف إلى مجموعتين هما:

**أ) التكاليف التسويقية والبيعية**

تضم هذه المجموعة التكاليف الآتية:

**شكل (7)**

| | |
|---|---|
| المصروفات التسويقية والعلاقات العامة | ندوات الدعوات والإعلان |
| الإعلانات والمطبوعات المنشورة | الإستقبال والضيافه |
| المطبوعات التقارير الدورية السنوية | الإحتفالات والمهرجانات |
| المنشورات والملصقات الإعلامية | خدمات التسويق |
| مصروفات خدمات جديده | مصروفات العلاقات العامة |
| مصروفات الدعايات العينية | |

**ب) التكاليف الإدارية والعمومية:**

تضم هذه المجموعة من التكاليف جميع تكاليف الإدارات المساندة، عدا التكاليف التسويقية والبيعية. تضم هذه التكاليف ما يأتي:

- تكلفة "العمل" في مجموعة التكاليف الإدارية والعمومية
- **التكاليف الأخرى المحملة على الادارات المساندة**، بعد فرز قائمة التكاليف أعلاه (الخاصة بالتكاليف غير المباشرة للإنتاج) إلى ما هو مرتبط بالفروع، او مرتبط **بالإدارات الايرادية في الإدارة العامة**، ثم يجري تخصص المتبقي على إدارات الائتمان، **وإدارات الخدمات ذات الرسوم، والإدارات المساندة**، حسب نظام التكاليف المستندة للأنشطة.

# التمرينات ودراسة الحالات

س1) أمامك البيانات الآتية عن أحد المصارف؟

| البيان | دينار |
|---|---|
| سعر الوحدة الواحدة من الخدمة | 100 |
| هاش الإسهام للوحدة | 18 |
| الربح الإجمالي عند انتاج (0001) وحدة | 21000 |
| تكلفة الإنتاج المتغيرة للوحدة | 70 |
| تكلفة الأموال للوحدة | 40 |
| تكلفة العمل المباشرة للوحدة | 20 |
| التكلفة الثابتة الإدارية والتسويقية للوحدة | 6 |

**المطلـــوب**: إحسب وحضر ما يأتي:

1) تكلفة الإنتاج المتغيرة للوحدة الواحدة.

2) التكلفة الكاملة لإنتاج الوحدة الواحدة.

3) تكلفة الإنتاج غير المباشرة المتغيرة للوحدة الواحدة.

4) التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة.

5) تكلفة الإنتاج الثابتة للوحدة الواحدة.

6) التكلفة التسويقية والإدارية المتغيرة للوحدة الواحدة.

7) مجموع التكلفة التسويقية والإدارية (المتغيرة والثابتة) للوحدة الواحدة.

8) زيادة سعر بيع الوحدة الواحدة على متوسط تكلفتها الكاملة.

9) اعداد قائمة الدخل بالبيانات التالية الآتية:

الإيرادات (المبيعات).

تكلفة الإيرادات (المبيعات).

هامش الربح الإجمالي.

التكاليف الإدارية والتسويقية.

الربح الصافي.

هامش الإسهام.

س2) يعرض أحد المصارف الوحدة الواحدة من خدماته بسعر (25) دينار، وتبلغ التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة (15) دينار، في حين يبلغ مجموع التكلفة الثابتة (300 000) دينار، ويبلغ حجم الطلب إذا كان السعر (25) دينار للوحدة، مقدار (30 000) وحدة يقترح مدير القسم المسؤول عن الخدمة أنه إذا تم تخفيض السعر بمقدار (2) دينار، فإن المصرف يستطيع بيع (2000) وحدة إضافية في السنة.

**المطلوب:**

أ) هل ترى انه من الافضل للنصرف تخفيض السعر بمقدار (2) دينار للوحدة؟

ب) ما هو عدد الوحدات اللازم بيعها إضافة الى المستوى الحالي لغرض المحافظة على نفس مبلغ الايراد الحالي، ولكن بعد تخفيض السعر كما جاء اعلاه.

س 3) امامك البيانات الآتية عن احد المصارف:

سعر بيع الوحدة الواحدة من الخدمة = 200 دينار

**التكلفة الثابتة:**

التسويقية والإدارية = 24000 دينار للمدة

الإنتاج غير المباشرة = 30000 دينار للمدة

**التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة:**

التسويقية والإدارية = 6 دينار للوحدة

الإنتاج غير المباشرة = 9 دينار للوحدة

العمل المباشر = 30 دينار للوحدة

الأموال = 60 دينار للوحدة

**الوحدات المنتجة والمباعة= 1200 وحدة للمدة**

**المطلـــوب:**

أ) احسب التكاليف الآتية للوحدة الواحدة:

1) تكلفة الإنتاج المتغيرة.

2) التكلفة المتغيرة.

3) تكلفة الإنتاج الكاملة.

4) التكلفة الكاملة.

ب) احسب الهوامش الآتية للوحدة الواحدة.

1) هامش الربح الصافي.

2) هامش الربح الصلافي.

3) هامش الاسهام.

جـ) احسب التكاليف الآتية للوحدة الواحدة:

1) التكاليف الاولية.

2) تكاليف التحويل.

**س 4)** يطرح احد المصارف خدماته بسعر (100) دينار للوحدة الواحدة، وتبلغ التكلفة الثابتة السنوية (312500) التي منها (250 000) دينار على شكل إهلاك. أما التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة فهي (37.5) دينار.

**المطلـوب:**

أ) إحسب ربح (خسارة) المصرف بحجم (7000) وحدة.

ب) ما هي نقطة التعادل (الربح والخسارة) بالوحدات وبالدنانير.

ج) ما هي نقطة التعادل النقدي بالوحدات وبالدنانير.

**س5)** تتوافر أمامك البيانات الآتية لأحد المصارف:

تباع الوحدة الواحدة من الخدمات بسعر (35) دينار.

التكلفة الثابتة (160000) دينار، منها (60000) دينار للاهلاك.

التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة = (15) دينـــار.

**المطلوب:**

أ) الربح والخسارة بمستى مبيعات (6) و (9) الف وحدة من الخدمة.

ب) نقطة تعادل الربح والخسارة بالوحدات والمبالغ.

جـ) نقطة التعادل النقدي بالوحدات والدنانير.

س 6) استخدام شكل يقارب الذي استعملته سابقاً في حل س(1) اعلاه في تصوير البيانات الآتية:

| | |
|---|---|
| سعر بيع الوحدة الواحدة | = 100 دينار |
| **التكلفة الثابتة:** | |
| التسويقية والإدارية | = 12000 دينار للمدة |
| الانتاج غير المباشرة | = 20000 دينار للمدة |
| **التكلفة المتغيرة:** | |
| التكلفة التسويقية والإدارية المتغيرة للوحدة | = 5 دينار |
| تكلفة الأموال للوحدة | = 30 دينار |
| تكلفة العمل المباشر للوحدة | = 15 دينار |
| تكلفة الانتاج غير المباشرة المتغيرة للوحدة | = 10 دينار |
| **عدد الوحدات المنتجة والمباعة** | **= 1000 وحدة** |

س7) يطرح أحد المصارف خدمة معينة ، تتوافر عنها البيانات أدناه:

| | دينار |
|---|---|
| التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة | 18 |
| سعر بيع الوحدة | 23 |
| مجموع التكلفة الثابتة | 300 000 |

**المطلوب:** احسب هامش الإسهام ، والربح الصافي، بعدد الوحدات المباعة:

80000 وحدة

100 000 وحدة

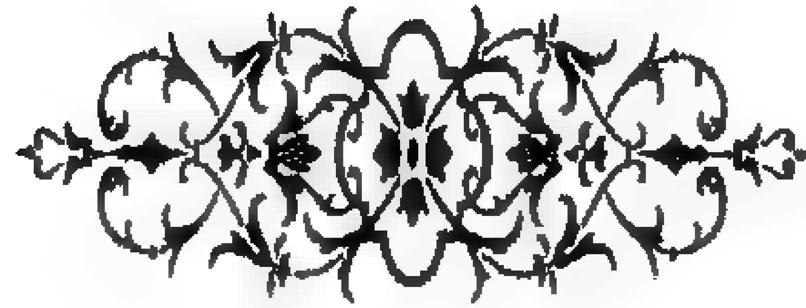
# الفصل الرابع

## نظام التكاليف المستندة للأنشطة في المصرف

القسم الأول: متوسطات (مجمعات) التكاليف غير المباشرة وعيوب استخداماتها في حساب تكاليف الوحدة الواحدة وتسعيرها

القسم الثاني: تحسين نظام التكاليف وتوجهاته المعاصرة باستخدام نظام التكاليف المستندة للأنشطة

القسم الثالث: تطبيقات نظام التكاليف المستندة للأنشطة الايرادية والمساندة في المصرف



# الفصل الرابع

# نظام التكاليف المستندة للأنشطة في المصرف

**المقدمـة:**

تتفاوت المنتجات والخدمات المصرفية في استخدامها للموارد، وبالتالي استنزافها للتكاليف. ويعتبر أسلوب "التكاليف المستندة للأنشطة"(Activity – Based Costing , ABC) من الأساليب الحديثة في تخصيص التكاليف، الذي يتفادى عدم عدالة التخصيص، ويقود إلى قرارات أفضل في تسعير مزيج المنتجات والخدمات. كما يلعب هذا الأسلوب دوره في تصميم المنتجات والخدمات الجديدة وطرحها في السوق.

## القسم الأول: متوسطات (مجمعات) التكاليف غير المباشرة وعيوب استخدامها في حساب تكلفة الوحدة الواحدة وتسعيرها:

كانت المصارف في الماضي تقدم تشكيلة محدودة من المنتجات والخدمات. كما كانت "التكاليف غير المباشرة" (Indirect Cash) أو "الفوقية" (Overhead) تؤلف نسبة محدودة من مجموع التكاليف المصرفية. لذلك كان أسلوب تخصيص التكاليف على مراكز التكلفة، ثم على المنتجات والخدمات المصرفية، يعتمد على متوسطات (معدلات) التكاليف، وبشكل عام، أو بشكل متساو.

### أولاً) التخصيص دون المستوى (Under Costing) فوق المستوى (Over Costing) للتكاليف في المصرف:

افرض ان المصرف يقدم الخدمات الآتية، وان كلاً منها يستخدم الموارد (يستنزف التكاليف) الآتية:

**شكل (1)**

| الخدمة | تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة (دينار) | | | |
|---|---|---|---|---|
| | تكلفة الأموال | تكلفة العمل المباشر | تكلفة الإنتاج غير المباشر | المجموع |
| أ | 11 | 0 | 4 | 15 |
| ب | 20 | 8 | 14 | 42 |
| جـ | 15 | 4 | 8 | 27 |
| د | 14 | 4 | 6 | 24 |
| المجموع | 60 | 16 | 32 | 108 |
| المتوسط | 15 | 4 | 8 | 27 |

فلو تم توزيع مجموع التكاليف البالغة (108) دينار بشكل متساوٍ على أربع خدمات، فإن متوسط تكلفة الخدمة الواحدة هو (27) دينار. غير ان الخدمة (أ) لم تكلف المصرف سوى (15) دينار في حين ان الخدمة (ب) كلفت المصرف (42) دينار، والخدمة (جـ) هي الوحيدة التي كان متوسط تكلفتها يعادل بالضبط، مجموع التكاليف التي استنزفتها.

على ذلك، فإن تخصيص التكاليف المصرفية، على أساس المتوسطات، يؤدي إلى تخصيص دون، اوفوق، المستوى العادل للتكاليف على الخدمات المتنوعة.

يعني **تخصيص التكاليف دون المستوى**، ان الخدمة المصرفية تستنزف تكاليف (موارد) مصرفية عالية، ولكنها تحمل بتكلفة منخفضة.

ويعني **تخصيص التكاليف فوق المستوى**، ان الخدمة المصرفية يستنزف تكاليف مصرفية منخفضة، ولكنها تحمل بتكلفة عالية.

في ضوء ذلك، فإنه لو اعتمد المصرف على تسعير خدماته ذات التكاليف المخصصة **دون المستوى** انه سوف يحقق فعلاً الخسائر (ولو ان لديه الانطباع الخاطئ انه يحقق الأرباح) لأن هذه الخدمات تكلف المصرف ما يفوق ما تحققه له من إيرادات. بالمقابل، فإن تسعير الخدمات على أساس التكاليف المخصصة **فوق المستوى** يؤدي إلى خسران الفرص في السوق أمام المنافسين، بسبب ارتفاع أسعارها.

**ثانياً) الدعم المتقاطع لتكاليف الخدمات المصرفية (Product Cost Cross Subsidization):**

يعني هذا الأسلوب في تخصيص التكاليف على الخدمات والمنتجات المصرفية ان المصرف يقلل من تكلفة إحدى الخدمات ويزيد من تكلفة خدمة أخرى، مقابل ذلك، بدون الاستناد إلى ما تكلفة أي منهما بشكل فعلي. يتحقق مثل هذا الأسلوب عند استخدام متوسطات التكاليف وتخصيصها بشكل نسب متساوية على الخدمات، بدون الاعتراف بما تستنزفه كل خدمة من موارد حقيقية. ويحصل ذلك بوجه خاص عندما يتم توزيع التكاليف المشتركة، أو التكاليف الفوقية، على الخدمات المصرفية بشكل نسب متساوية.

**ثالثاً) نظام التكاليف البسيط الذي يستخدم مجمعاً واحداً للتكلفة غير المباشرة:**

يعتمد هذا النظام على تشخيص مجمع واحد للتكلفة غير المباشرة لكي يصار إلى تخصيصه باستخدام "نسبة تحميل واحدة"، وذلك حسب الخطوات الآتية:

**<u>الخطوة (1):</u>** تحديد الخدمات و المنتجات المصرفية التي تحّمل عليها التكاليف.

في المثال أدناه، تم تحديد (60000) وحدة من الخدمة (أ) و(15000) من الخدمة (ب). يتم جمع تكاليف (أ) وتقسيمه على (60000)، وتجميع تكاليف (ب) وتقسيمه على (15000).

**<u>الخطوة (2):</u>** تحديد التكاليف المباشرة للخدمات، وهي: تكلفة الأموال، وتكلفة العمل المباشر كما في الشكل (2)، حيث اعتبرت بقية التكاليف (الإنتاج، التسويق، التكاليف العمومية) "غير مباشرة":

**الشكل (2)**
**حساب التكاليف المباشرة للخدمتين (أ) و(ب)، دينار**

| التكلفة المباشرة | 60000 وحدة (أ) | | 15000 وحدة (ب) | | المجموع الكلي |
|---|---|---|---|---|---|
| | المجموع | للوحدة الواحدة | المجموع | للوحدة الواحدة | |
| الأموال | 1125000 | 18.75 | 675000 | 45.00 | 1800000 |
| العمل المباشر | 600000 | 10.00 | 195000 | 13.00 | 795000 |
| المجموع | 1725000 | 28.75 | 870000 | 58.00 | 2595000 |

**الخطوة (3):** اختيار قواعد تخصيص التكاليف غير المباشرة للخدمتين المصرفية (أ) و(ب).

استخدمت هنا "ساعات العمل المباشر"، كقاعدة لتخصيص جميع التكاليف غير المباشرة على الخدمتين (أ) و(ب).

**الخطوة (4):** تحديد التكاليف غير المباشرة المرتبطة بكل قاعدة لتخصيص التكاليف:

نظراً لاستخدام قاعدة واحدة فقط لتخصيص التكاليف غير المباشرة على الخدمتين (أ) و(ب)، وهي "ساعات العمل المباشر"، فقد تم توحيد كل التكاليف غير المباشرة في "مجمع" واحد وبمبلغ (2385000) دينار.

**الخطوة (5): حساب تكلفة الوحدة الواحدة، بعد تطبيق قاعدة تخصيص التكاليف غير المباشرة لتحميلها على الخدمتين:**

$$= \frac{\text{مجمع التكاليف غير المباشرة}}{\text{عدد الوحدات القيادية بموجب قاعدة التخصيص}}$$

$$\frac{\text{2385000 دينار}}{\text{39750 ساعة عمل مباشر}} = \text{60 دينار لكل ساعة عمل مباشر}$$

**الخطوة (6):** حساب التكلفة غير المباشرة المخصصة لكل خدمة:

بلغ عدد "ساعات العمل المباشر" الخاصة بالخدمة (أ) (30000) ساعة مقابل (9750) ساعة عمل مباشر للخدمة (ب)، وما مجموعه (39750) ساعة عمل مباشر، وللوحدة الواحدة من ساعات العمل المباشر (2385000 ÷ 39750 = 60 ديناراً).

على أساس ذلك تم تحميل الخدمة (أ) بـ (30000 ساعة × 60 ديناراً = 180000 دينار).

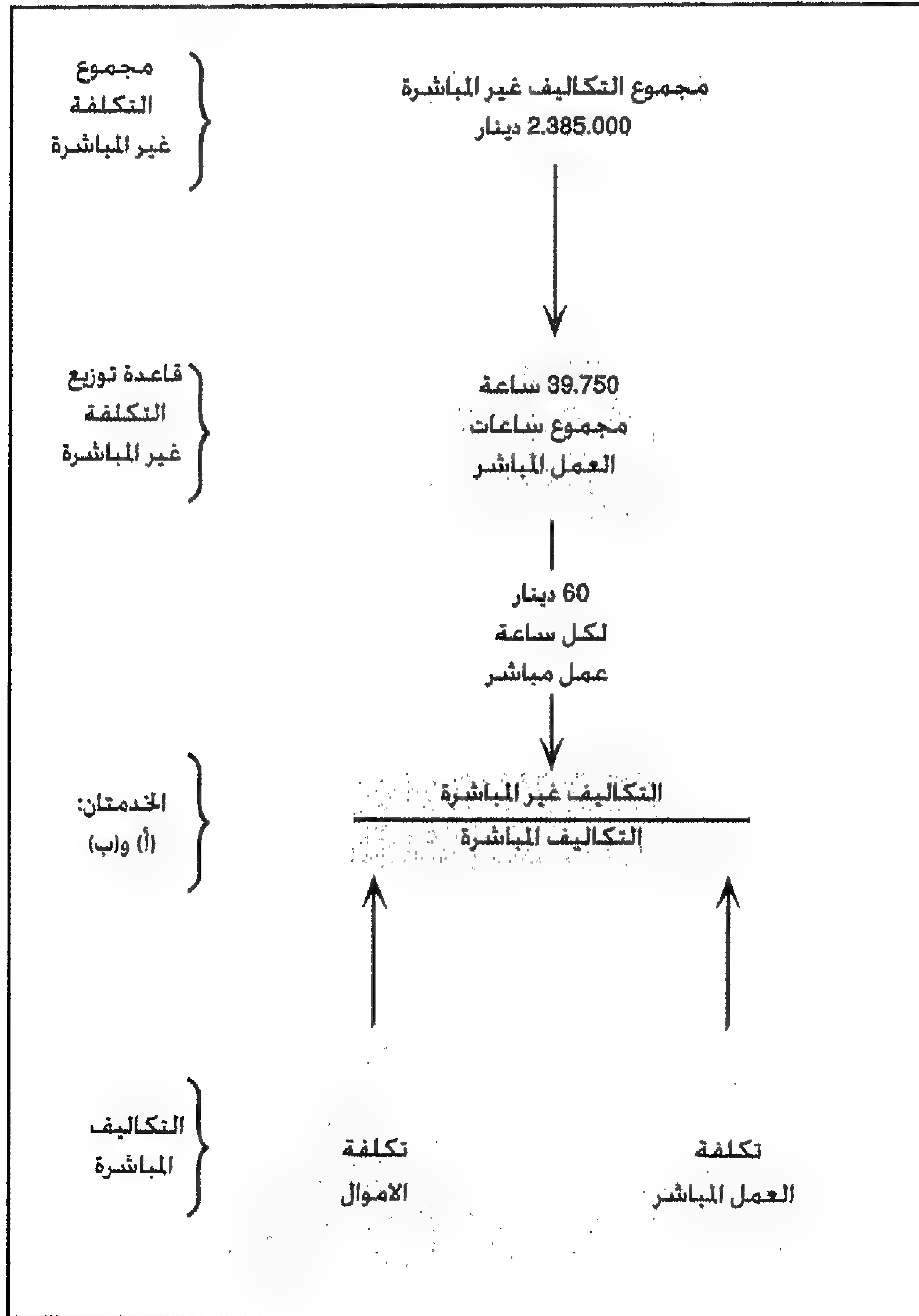
وتحميل الخدمة (ب) بـ (9750 ساعة × 60 دينار = 588000 دينار).

**الخطوة (7):** حساب مجموع تكلفة الخدمتين (أ) و(ب) من خلال إضافة جميع التكاليف المباشرة وغير المباشرة، حسب قاعدة التخصيص:

يشير الشكل (3) والشكل (4) إلى كيفية حساب مجموع التكاليف لكل من الخدمتين (أ) و(ب). اذ يظهر من الشكل (4) ان تكلفة الوحدة الواحدة من الخدمة (أ) هو (58.75) دينار مقابل (97.00) دينار للخدمة (ب)، وان مجموع التكاليف للخدمتين هو (4980000) دينار.

**شكل (3)**

**خارطة تخصيص التكاليف غير المباشرة على الخدمتين (أ) و(ب)**



الشكل (4)

حساب التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة المخصصة للخدمتين (أ) و(ب)، وتكلفة الوحدة الواحدة، ومجموع التكاليف (دينار)

| عنصر التكلفة | 6000 وحدة للخدمة (أ) | | 15000 وحدة للخدمة (ب) | | مجموع التكاليف |
|---|---|---|---|---|---|
| | المجموع | للوحدة الواحدة | المجموع | للوحدة الواحدة | |
| | (1) | (1)=(2) ÷ (60000) | (3) | (3) = (4) ÷ (15000) | (5) = (3)+(1) |
| تكلفة الأموال | 1125000 | 18.75 | 675000 | 45.00 | 1800000 |
| تكلفة العمل المباشر | 600000 | 10.00 | 198000 | 13.00 | 795000 |
| مجموع التكلفة المباشرة (الخطوة 2) | 1725000 | 28.75 | 870000 | 58.00 | 2595000 |
| التكلفة غير المباشرة المخصصة (الخطوة 6) | 1800000 | 30.00 | 585000 | 39.00 | 2385000 |
| مجموع التكاليف (الخطوة 7) | 3525000 | 58.75 | 145500 | 97.00 | 4980000 |

## الربح المتحقق من تقديم الخدمتين (أ) و(ب):

كان المصرف موضوع البحث يقدم الخدمة (أ) منذ مدة طويلة، وهو متخصص فيها وله سوق واضح بها، في حين انه بدأ تقديم الخدمة (ب) منذ مدة قصيرة. وعلى الرغم من انه يحقق الربح من تقديم الخدمتين، إلا ان إدارة المصرف لاحظت ارتفاع هامش الربح من الخدمة (ب) الجديدة قياسا بهامش الربح من الخدمة القديمة (أ). لا شك في دقة حساب التكاليف المباشرة (تكلفة الأموال، والعمل المباشر) ولكن الشكوك بدأت تساور الإدارة حول كيفية تخصيص التكلفة غير المباشرة على الخدمتين، باستخدام قاعدة ساعات العمل المباشر.

الشكل (5)

هامش الربح المتحقق، على أساس تكلفة إنتاج الخدمتين (أ) و(ب)، (دينار)

| البيان | 600000 وحدة للخدمة (أ) | | 15000 وحدة للخدمة (ب) | | مجموع التكاليف |
|---|---|---|---|---|---|
| | المجموع | للوحدة الواحدة | المجموع | للوحدة الواحدة | |
| | (1) | (2) = (1)÷ (60000) | (3) | (4) = (3) ÷ (15000) | (5) = (1)+(3) |
| الإيرادات | 3780000 | 63.00 | 25055000 | 137.00 | 5835000 |
| التكاليف | 3525000 | 58.00 | 1455000 | 97.00 | 4980000 |
| الربح العامل | 255000 | 4.25 | 600000 | 40.000 | 855000 |
| % هامش الربح | | %6.75 | | 29.20 | |

**القسم الثاني: تحسين نظام التكاليف وتوجهاته المعاصرة باعتماد نظام التكاليف المستندة للأنشطة:**

**أ) تعريف الأنشطة:**

"الأنشطة" (Activities) هي المهمات التي يتم تنفيذها في المصرف، وتؤدي إلى إنتاج وتقديم الخدمات والمنتجات لقاعدة العملاء. ويجب ان يكون التعريف واضحا ومفهوما ويتم الاتفاق عليه بين الإدارات والأقسام والفروع المصرفية. كما يجب ان يتم تعريف كل نشاط ونشاط فرعي وثانوي حتى أدنى المستويات حتى يمكن ربطها بحزم الخدمات والمنتجات.

**أولاً) تحسين نظام محاسبة التكاليف المصرفية:**

**ب) متطلبات التحسين:**

يتطلب تحسين النظام البديل لاستخدام "المتوسطات العامة" عند تخصيص تكاليف الموارد على الخدمات والمنتجات المصرفية، اعتماد قياس أفضل للتكاليف غير المباشرة المستخدمة في إنتاج الخدمات والمنتجات وتخصيصه عليها.

هناك أربعة أسباب أساسية دعت المصارف (وغيرها من المنشآت في القطاعات الاقتصادية المختلفة في دول العالم لترك نظام تخصيص مجموع التكاليف المباشرة،

على أساس "المتوسطات العامة "، واعتماد نظام " للتكاليف المستندة إلى الأنشطة"، هي:

**(1) التنوع المتزايد في حزم الخدمات والمنتجات المقدمة في السوق:**

اذ تتزايد حزم الخدمات والمنتجات المصرفية المقدمة في السوق، استجابة لطلبات قاعدة العملاء، كما تحتدم المنافسة في تقديمها. فمثلاً، يقدم المصرف المعاصر اليوم، من بين ما يقدم، الحسابات والخدمات المتنوعة المرتبطة بها: حسابات التوفير الخصوصية، الصراف الآلي، البطاقات الائتمانية، والمدفوعات الالكترونية، والخدمات الاستثمارية، وخدمات التأمين، والاستشارات، الخ.. ويفرض كل نوع من هذه الخدمات ضغوطا على الموارد المتاحة في المصرف، اللازمة لإنتاجها وتقديمها بشكل منافس في السوق، بسبب التفاوت الكبير في المبالغ، والعمليات، والتعقيدات. لذلك فان الموارد المقاسة لكل خدمة لا يمكن ان تخصص على أساس "المتوسطات العامة" المستندة إلى ساعات العمل المباشر، مثلاً. فاستخدام مثل هذه المتوسطات يقود إلى نتائج غير دقيقة تنعكس في حساب تكلفة الوحدة الواحدة وفي تسعيرها.

مقابل ذلك، استطاع العديد من المصارف حساب تكاليف الأنشطة المتفاوتة فيها، مثل معاملات الصرّاف الآلي، وفتح وغلق الحسابات، وإدارة القروض العقارية، وتنفيذ معاملات الفيزا. وقد استخدمت نسب تخصيص التكاليف غير المباشرة المرتبطة بكل خدمة أو منتج. هنا ساعدت المعاملات المستمدة من نظام التكاليف اي المستندة للأنشطة على تشخيص تلك الخدمات والمنتجات المربحة بالفعل، واستهداف الشرائح المربحة من قاعدة العملاء، بدلا من التركيز على خدمات ومنتجات وشرائح عملاء غير مربحة.

**(2) الزيادة الكبيرة في التكاليف غير المباشرة:**

أدى التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا في العمليات المصرفية والمالية إلى زيادة التكاليف غير المباشرة، وانخفاض في التكاليف المباشرة، وخاصة العمل

المباشر، مما يتطلب توجيه الاهتمام نحو الأسلوب السليم لتخصيص التكاليف غير المباشرة على الخدمات والمنتجات.

(3) **التقدم في تكنولوجيا المعلومات:**

يتطلب نظام التكاليف المستند للأنشطة إمكانات معلوماتية متقدمة للحساب، والتجميع، والتحليل، والمتابعة الدورية. وقد أدى التقدم في نظم المعلومات إلى تسهيل هذه العمليات وخفض تكلفتها، وزيادة سرعتها ودقتها.

(4) **احتدام المنافسة في الأسواق:**

غدت الأسواق المالية والمصرفية أكثر منافسة، بسبب التحرير من القيود، والعولمة، وتقليل الحواجز بين المصارف والمؤسسات المالية، مما يتطلب اتخاذ قرارات إستراتيجية تقوم على أساس الحسابات الصحيحة للتكاليف والأسعار.

(5) **التغييرات التي تحصل في استراتيجيات المصرف:**

تتطلب هذه التغييرات إعادة النظر في تكاليف الأنشطة، مثل البدء بعمليات جديدة، أو تغيير شبكة الفروع، أو الاندماج مع مصرف آخر، أو تعديلات في قيادة المصرف.

(6) **التغييرات في العمليات وتشكيلة الخدمات والمنتجات:**

اذ يتطلب ذلك إعادة هندسة العمليات لكي تتواءم مع تصميم العمليات الجديدة، أو ما تتطلبه عملية طرح الخدمات والمنتجات الجديدة، أو التي تم تعديل تصميمها على انها تكاليف.

**(جـ) هرميات التكلفة او دوافع التكلفة (Cost Herarchies, or Cost Drivers):**

تبوب "هرمية التكلفة" التكاليف غير المباشرة في مجمعات مختلفة من التكاليف، على الانواع المختلفة من " دوافع التكلفة" (Cost Drivers) والنتيجة (او المنافع المستلمة). وتستخدم نظم التكاليف المستندة للانشطة "هرمية تكلفة" ذات اربعة مستويات، بهدف تشخيص قواعد تخصيص التكلفة، التي تعتبر قدرة المستطاع "دوافع التكلفة" في مجمعات تكلفة النشاط، وهي على النحو الآتي:

**1) التكاليف على مستوى الوحدة الواحدة من المنتج او الخدمة (Output Unit-Level Cost):**

هي تكاليف الانشطة التي تقدم لكل وحدة واحدة من المنتج او الخدمة. مثلاً ساعة نظام معلومات (التي تتضمن الاسلاك، والكهرباء والصيانة) التي ترتبط بانتاج منتج او خدمة مصرفية معينة. تتزايد هذه التكلفة بزيادة عدد الوحدات المضافة عبر الوقت.

**2) التكاليف على مستوى الخدمة (Batch-Level Cost):**

هي تكاليف الانشطة المرتبطة بمجموعة من وحدات المنتجات او الخدمات، وليس لكل وحدة من وحدات المنتجات او الخدمات، مثل نشاط تنفيذ التصميم الخاص بمثل هذه المجموعة من المنتجات والخدمات، او تكلفة شراء خدمات من الغير بدلاً من انتاجها من قبل المصرف (تكلفة شراء ساعات نظم معلومات).

**3) تكاليف ادامة المنتج او الخدمة (Products or Service Sustaining Costs):**

هي تكاليف الانشطة لمساندة المنتجات او الخدمات المنفردة، بغض النظر عن عدد الوحدات او حزم الوحدات، مثل نشاط التصميم، الذي يقوم به المصرف وذلك بغض النظر عن عدد الوحدات.

**4) تكلفة ادامة التسهيلات او التكلفة على مستوى المصرف (Facility- Sustaining Cost or Bank Level Cost):**

هي تكاليف الانشطة التي لا يمكن متابعتها الى منتجات او خدمات محددة، ولكنها تساند المصرف ككل، مثل التكاليف الادارية والعمومية. من الصعب عادة ايجاد علاقة سبب ونتيجة بين هذه التكاليف ومنتجات او خدمات محدده.

**(د) اتجاهات التحسين:**

هناك ثلاثة اتجاهات للتحسين كما يأتي:

(1) متابعة التكلفة المباشرة، اذ لا بد من تبويب أكثر ما يمكن من مجموع التكاليف على انها تكاليف مباشرة للخدمات المقدمة، كلما كان ذلك اقتصاديا، وذلك بهدف تقليل التكاليف غير المباشرة.

(2) تعدد مجموعات التكاليف غير المباشرة المتجانسة، حيث لا بد من تحقيق التعدد في مجمّعات التكاليف غير المباشرة وجعلها متجانسة قدر المستطاع. يتصف مجمّع التكاليف غير المباشرة المتجانس بكون كل مكونات التكاليف تتمتع بذات السبب والنتيجة، أو المنافع المتحققة منها، في علاقتها مع قاعدة تخصيص التكاليف.

(3) قواعد تخصيص التكاليف غير المباشرة: استخدام معيار السبب والنتيجة، عندما يكون ذلك ممكنا، لتحديد قاعدة تخصيص التكاليف (السبب) لكل مجمع تكاليف غير مباشرة (النتيجة).

**هـ) التكلفة والمزية والقيمة:**

**1) استخدام التكاليف المستندة للمزية (Attribute – Based Costing)**

يعتبر هذا المدخل امتداداً لنظام التكاليف المستندة للأنشطة، أو هو (ABC-II). فهو يستخدم تحليلات مفصلة لتحديد العلاقة بين "التكلفة – المنفعة" (Cost – Benefit) فيما يخص المعلومات عن احتياجات العملاء في مجالات مثل: أداء الخدمة أو المنتج، كالمصداقية، والديمومة، والمسؤوليات، وما شاكل. وبالتالي يتم تحديد تكاليف "التحسينات الإضافية" (Incremental Improvements) اللازمة لتحقيق هذه المزايا أو المنافع. غالبا ما تستخدم هنا التكاليف "المخططة" وليس التكاليف "المتحققة"، خاصة وان هناك تكاليف غير مستردة خلال مراحل حياة الخدمة والمنتج. كما يعتمد المدخل هذا على تحديد التحسينات المثلى في المنافع التي يحصل عليها العملاء من خلال المقارنة بين بدائل "المزايا" المقدمة لهم مقابل "التكاليف" التي يتحملها المصرف إزاء ذلك.

**2) الأنشطة التي تضيف للقيمة اولا تضيف لها (Value – Added, vs. Non Value – Added Activities):-**

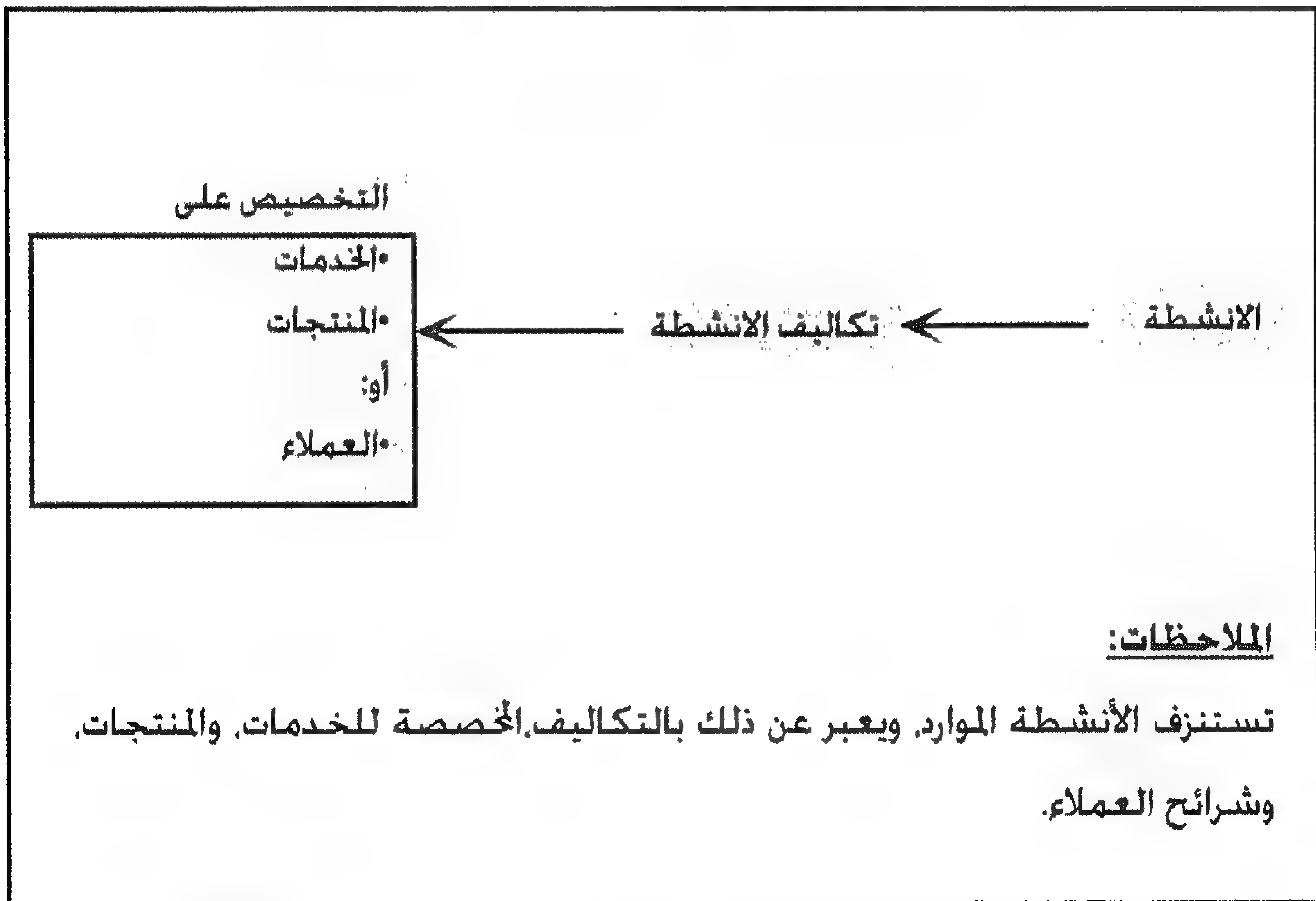
يمكن تبويب الأنشطة المصرفية إلى نوعين هما: "ما يضيف للقيمة" وما "لا يضيف لها". فالأنشطة التي تضيف للقيمة تؤدي إلى زيادة قيمة الخدمة أو المنتج المقدمة للعميل، والتي يرغب العميل للدفع مقابلها. أما الأنشطة التي لا تضيف للقيمة فأنها تزيد من الوقت المستهلك على إنتاج وتسويق الخدمة أو المنتج، بدون زيادة قيمتها. في

ضوء ذلك، فان الأنشطة التي لا تضيف للقيمة تعتبر غير ضرورية، أي أنها تحّمل المصرف التكاليف التي يمكن استبعادها بدون التأثير في القيمة السوقية أو جودة الخدمة والمنتج، او السعر الذي يدفعه العميل مقابلها.

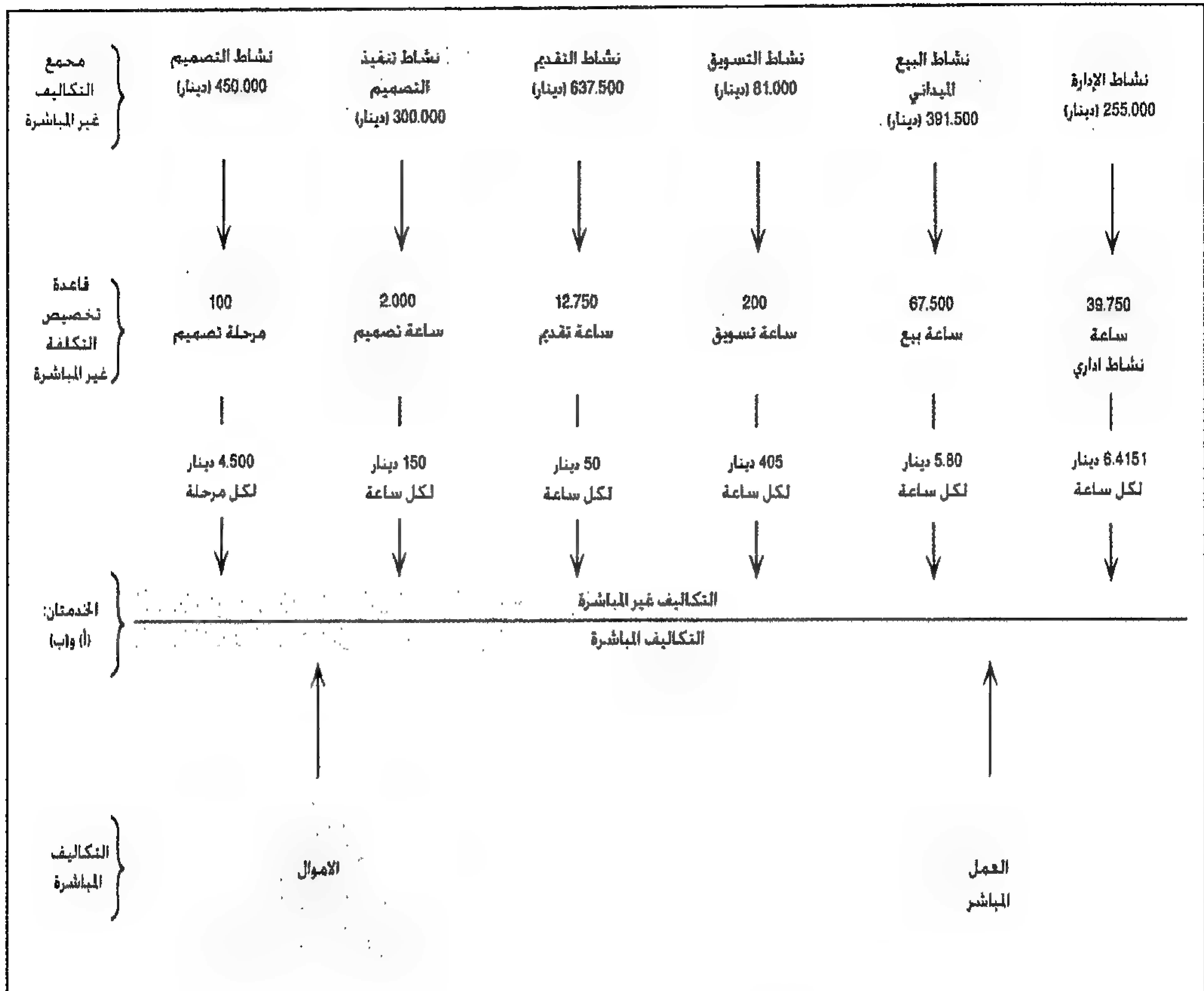
يمكن كذلك النظر إلى هاتين الأنشطة على شكل مستقيم له نهايتان، مما يعني ان هناك حالات وسطية بينهما لا بد من تحليلها بهدف التخلص من الأنشطة التي لا تضيف القيمة. ويعتبر من الصعب استبعاد جميع الأنشطة التي لا تضيف القيمة في الأجل القصير، مرة واحدة.

**الشكل (6)**

**العلاقة بين الأنشطة والتكاليف وقواعد التخصيص**



### شكل (7)
### قواعد تخصيص التكاليف غير المباشرة على الخدمتين (أ) و(ب)




**ثانياً) مسار تحديد الانشطة واسلوب قياسها:**

**(أ) البدء بالمخرجات والتوجه العكسي نحو الأنشطة الأدق:**

يتم البدء بالمخرجات ويتم التوجه بشكل عكسي من الأنشطة الرئيسة نزولا إلى الأنشطة الفرعية والثانوية، حتى بلوغ أدق الأنشطة، لكي تكون هرمية الأنشطة على شكل صورة واضحة ودقيقة.

**(1) يمكن تبويب أنشطة المصرف، مثلاً، كما يأتي:**

- الودائع
- القروض
- الاستثمارات
- الخدمات المحلية
- الخدمات الدولية
- الخدمات الالكترونية

**(2) يمكن تبويب أنشطة الفرع المصرفي، مثلاً، كما يأتي:**

- الودائع (أنواعها)، قبول، سحب
- الائتمان الاستهلاكي (الشخصي)
- ائتمان المنشآت الصغرى والصغيرة
- الخدمات ذات الرسوم

**(3) يمكن تبويب القروض، مثلاً إلى:**

- قروض الشركات
- قروض التجزئة

**(4) يمكن تبويب قروض الشركات، مثلاً، إلى:**

- استلام الطلبات
- دراسة الجدارة، دراسة الجدوى
- تصميم صفقة شروط القروض
- دفع القروض
- التحصيل
- التجديد

ويمكن تبويب كل نشاط مما ورد أعلاه إلى أنشطة فرعية وثانوية، ولا بد ان يصاغ هذا التبويب على شكل شجرة الأنشطة او على شكل دليل، يخضع للتحديث باستمرار.

**ب) تحديد أسلوب لقياس وحدات النشاط بشكل دقيق:**

لا بد من تحديد أسلوب لقياس "وحدات" كل نشاط، وفروعه الدقيقة، باستخدام وسائل تعكس طبيعته: الساعات، المهمات، عدد الزيارات، عدد الطلبات، عدد المعاملات، عدد الأقساط، عدد الدفعات، عدد الشيكات.. إلخ.

تقيس مسببات (دوافع) التكلفة (Cost Drivers) مدى استخدام الخدمة أو المنتج لوحدات من النشاط ذي العلاقة. وفي حين انه لا بد من البداية بنظام التكاليف الفعلية، فانه (في فصل قادم) سوف يتم تصميم التكاليف المعيارية، وحساب الانحرافات وأسبابها بين التكاليف الفعلية والمعيارية.

**ثالثاً) كيفية تطبيق نظام التكاليف المستندة للأنشطة على الخدمتين (أ) و(ب):**

**(أ) خارطة تخصيص التكاليف غير المباشرة:**

يشير الشكل (6) إلى المسار العام لتخصيص تكاليف الأنشطة على الخدمات والمنتجات، أو على العملاء، أو على النوعين من الشرائح معاً.

**(ب) تحديد ستة أنشطة للتكاليف غير المباشرة للخدمتين (أ) و(ب):**

يشير الشكل (7) إلى ستة أنشطة تم تشخصيها ضمن مجمع التكاليف غير المباشرة هي:

(1) التصميم، ويقاس بعدد المراحل.

(2) تنفيذ التصميم، ويقاس بتعدد ساعات العمل غير المباشر.

(3) التقديم، ويقاس بعدد ساعات العمل غير المباشر.

(4) التسويق، ويقاس بعدد المهات.

(5) البيع، وتقاس بعدد ساعات العمل غير المباشر.

(6) الإدارة العمومية، ويقاس بعدد ساعات العمل غير المباشر.

وبموجب الشكل المذكور، تم حساب تكلفة الوحدة الواحدة (ساعة، مرحلة، مهمة) بهدف تحديد كيفية تحميلها على الخدمتين (أ) و(ب)، حسب استهلاك كل منهما لهذه الوحدات من مجمع التكاليف غير المباشرة.

**(ج) حساب التكاليف المباشرة وغير المباشرة، على صعيد المجاميع والوحدة الواحدة، لكل من الخدمتين (أ) و(ب):**

يوضح الشكل (8) كيفية حساب التكاليف المباشرة (الأموال والعمل المباشر) وحصة كل خدمة من مجمع التكاليف غير المباشرة (وهي ستة أنواع) وذلك بحسب استهلاك كل خدمة منها من التكاليف المقاسة، والمخصصة بموجب ذلك.

يظهر فيه انه على صعيد **الوحدة الواحدة** كانت:

التكلفة المباشرة للخدمة (أ) = 68.00 دينار

وللخدمة (ب) = 30.75 دينار

والتكلفة غير المباشرة للخدمة (أ) = 64.07 دينار

وللخدمة (ب) = 19.23 دينار

ومجموع تكلفة الخدمة (أ) = 132.07 دينار

والخدمة (ب) = 49.98 دينار

وهي نتائج تختلف، بشكل أساسي، عن تلك التي تم الحصول عليها بموجب نظام التكاليف البسيط، المستند إلى حساب **المتوسطات العامة**.

**الشكل (8)**

**حساب التكاليف المباشرة وغير المباشرة للخدمتين (أ) و(ب) وتكلفة الوحدة الواحدة**

**(دينار)**

| نوع التكلفة | 6000وحدة للخدمة (أ) | | 15000 وحدة للخدمة (ب) | | مجموع التكاليف |
|---|---|---|---|---|---|
| | المجموع (1) | للوحدة الواحدة (2)= (1)÷(60000) | المجموع (3) | للوحدة الواحدة (4) = (3)÷(15000) | (5) = (1)+(3) |
| **التكاليف المباشرة:** | | | | | |
| تكلفة الأموال | 1125000 | 18.75 | 675000 | 45.00 | 1800000 |
| تكلفة العمل المباشر | 720000 | 12.00 | 345000 | 13.00 | 1065000 |
| مجموع التكاليف المباشرة | 1845000 | 30.75 | 1020000 | 68.00 | 2865000 |
| **التكاليف غير المباشرة:** | | | | | |
| تصميم الخدمات | 135000 | 2.25 | 315000 | 21.00 | 450000 |
| تنفيذ التصميم | 75000 | 1.25 | 225000 | 15.00 | 300000 |
| التقديم | 450000 | 7.50 | 187000 | 12.50 | 637500 |
| التسويق | 40500 | 0.67 | 40000 | 2.70 | 81000 |
| البيع الميداني | 261000 | 4.35 | 130500 | 8.70 | 391500 |
| الإدارة العمومية | 192453 | 3.21 | 62547 | 4.17 | 255000 |
| مجموع التكاليف غير المباشرة | 1153953 | 19.23 | 61047 | 64.07 | 2115000 |
| **مجموع التكاليف:** (المباشرة + غير المباشرة) | 2998953 | 49.98 | 1981047 | 132.07 | 4980000 |

## رابعا) المقارنة بين النظم البديلة للتكاليف:

يمكن المقارنة بين "**نظام التكاليف البسيط**" و"**نظام التكاليف المستندة للأنشطة**"، اذ يتميز نظام التكاليف المستندة للأنشطة بثلاثة إيجابيات، متوافقة مع التوجهات التي أشير إليها سابقا وهي:

أ) يتابع نظام التكاليف المستندة للأنشطة عدداً أكبر من التكاليف المباشرة.

ب) يؤسس نظام التكاليف المستندة للأنشطة عدداً من مجمعات التكاليف غير المباشرة المتجانسة والمرتبطة بأنشطة متفاوته.

(ج) يقود نظام التكاليف المستندة للأنشطة إلى قواعد لتخصيص التكاليف غير المباشرة، وذلك لكل مجمع تكاليف لنشاط معين مما يوّلد العلاقة بين السبب والنتيجة، في ذلك المجمّع.

مثل هذه المجمعات المتجانسة للتكاليف، مع اختيار قواعد تخصيص التكاليف، مرتبطة بهرمية تكاليفية، تمنح المدراء الثقة بمبالغ التكاليف حسب الأنشطة. هذا في حين أن نظام التكاليف البسيط المستند إلى المتوسطات العامة كان يقود إلى تحديد التكاليف "**دون المستوى**" لخدمة ما و"**فوق المستوى**" لخدمة أخرى.

هكذا يؤدي "**نظام التكاليف المستند للأنشطة**" إلى عملية إتخاذ القرارات بشكل أفضل. لكن لا بد أن تقاس هذه الايجابيات مقابل تكاليف قياس التكاليف وتنفيذ هذا النظام.

**خامسا) استعمال نظم التكاليف المستندة للأنشطة لتحسين إدارة التكلفة والربحية:**

تعتبر الإدارة المستندة للأنشطة (Activity-Based Management, ABM)، هو أسلوب لإدارة عملية اتخاذ القرارات الذي يستخدم المعلومات المستمدة من التكاليف المستندة للأنشطة وتحسين العمليات، وتصميم المنتجات وزيادة رضا العملاء والربحية، وعلى النحو الآتي.

أ) **قرارات المزيج التسويقي والتسعير:**

يقدم نظام التكاليف المستند للأنشطة للمدراء المعلومات التكاليفية التي تساعدهم على إنتاج وبيع الخدمات والمنتجات المصرفية، حيث يستند إليها المدراء في قرارات تصميم المزيج التسويقي والتسعير. فقد يركز المصرف خطأ على الخدمة (ب) لأنها تحقق هامش الأرباح الأعلى كونها تستند إلى حساب خاطئ للتكاليف، وتقليل اهتمامه بالخدمة (أ) لأنها ستحقق هامش الأرباح الأقل، كونها ستستند كذلك إلى حساب خاطئ للتكاليف،

كل ذلك بسبب الاعتماد على مجمع واحد للتكاليف غير المباشرة يخصص للخدمتين (أ) و (ب).

بالمقابل، فإن نظام التكاليف المستند للأنشطة يوضح أن إنتاج الخدمة (ب) هو الأعلى تكلفة، مقابل التكلفة الأقل للخدمة (أ).

**(ب) قرارات تخفيض التكاليف وتحسين عملية الإنتاج والتسويق وتقليل التكاليف العمومية:**

يمكن للمدراء إستخدام نظام التكاليف المستند للأنشطة للتركيز على كيفية تخفيض التكاليف ومتى. إذ يحدد المدراء تكاليف مستهدفة، من حيث تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة للخدمات الناتج عن تطبيق قاعدة تخصيص التكاليف في أنشطة متعددة. كما أن تحديد مسببات (دوافع) التكاليف (Cost Drivers) يساعد المدراء في تشخيص الفرص المتاحة لتخفيضها، وتحديد تلك التكاليف التي لا بد من تقليلها أو حتى استبعادها.

مثال ذلك استطاع المصرف تحسين الكفاية (استخدام ساعات عمل أقل في التوزيع، ومساحة أقل لتوزيع الخدمات، في مجال توزيع الخدمات) كما يأتي:

**الشكل (9)**

**تخفيض تكاليف توزيع الخدمتين (أ) و (ب)**

**(دينار)**

| البيـــــان | 60000 من الخدمة (أ) | | 15000 من الخدمة (ب) | |
|---|---|---|---|---|
| | المجموع | للوحدة الواحدة | المجموع | للوحدة الواحدة |
| | (1) | 60000 ÷ (1) = 2 وحدة | (3) | 15000 ÷ 3 = (4) وحدة |
| تكاليف التوزيع قبل التخفيض | 261000 | 4.35 | 130500 | 8.70 |
| تكاليف التوزيع بعد تحسين العمليات | 216000 | 3.60 | 108000 | 7.20 |
| التوفير في التكاليف | 45000 | 0.75 | 22500 | 1.50 |

أي أن مجموع التكاليف قبل التخفيض = 261000 + 130500 = 391500 دينار

مجموع التكاليف بعد التخفيض = 216000 + 108000 = 324000 دينار

أي أن الموارد الفائضة = 391500 - 324000 = 67500 دينار

هنا تتاح للإدارة إمكانية استخدام الموارد الفائضة في أنشطة أخرى.

**(ج) قرارات تصميم الخدمات والمنتجات:**

يؤدي تشخيص مسببات التكاليف إلى تحليل كل منها وإعادة تصميم مواصفات الخدمات المقدمة في السوق مع تحسين المواصفات، أو في الأقل عدم التضحية بالجودة.

**(د) التكاليف المخططة والمتحققة:**

يمكن استخدام التكاليف المستندة للأنشطة على أساس التكاليف المخططة أو المستهدفة، ثم تقارن مع التكاليف المتحققة نهاية المدة المحاسبية، وتحسب الفروقات، إما بزيادة المتحقق أو بانخفاضه عن المخطط من التكاليف. هكذا يتم التفاعل بين العوامل المالية وغير المالية في تخطيط التكاليف وإدارتها بكفاية.

**(هـ) تطبيق نظام التكاليف المستندة للأنشطة على مستوى الإدارات أو الأقسام:**

بسبب التفاوت في خصوصيات الإدارات أو الأقسام في المصرف، فإنه يمكن تحديد التكاليف المباشرة على ذلك المستوى، وكذلك تصميم مجمعات التكاليف غير المباشرة، واستخدام قواعد تخصيص للخدمات والمنتجات على مستوى الإدارات أو الأقسام.

**(و) استخدامات نظام التكاليف المستندة للأنشطة:**

تتعدد استخدامات هذا النظام في المصارف، ويمكن الإشارة بوجه خاص إلى ما يأتي:

1) وضع الأسس السليمة، والأكثر عدالة، لقياس الأداء، على مختلف المستويات (القسم/ الإدارة/ الفرع/ المصرف ككل).
2) حساب تكلفة الخدمات والمنتجات بشكل دقيق وتحديد الأكثر منها ربحية.
3) حساب تكلفة العميل الواحد بشكل شامل ودقيق، وتحديد شرائح العملاء الأكثر ربحية.
4) حساب تكاليف قنوات التوزيع، من فروع ومكاتب.
5) تحليل الأنشطة، وحساب تكلفة كل نشاط.
6) تشخيص العمليات التي تحتاج إلى التحسين والتطوير.
7) اتخاذ قرارات التسعير.
8) إدارة الأداء.
9) اتخاذ القرارات الإدارية.

**سادسا) تنفيذ نظم التكاليف المستندة للأنشطة:**

لا بد من إجراء المقارنة بين أعداد التفاصيل التكاليفية بموجب نظام التكاليف المستندة للأنشطة، من حيث التكلفة والمنفعة.

**أ) الشواهد التي تدفع باتجاه استخدام نظام التكاليف المستندة للأنشطة في مواقع خاصة منها، إن هناك:**

(1) مبالغ كبيرة من التكاليف غير المباشرة تخصّص من خلال مجمع واحد أو مجمعين من التكاليف.

(2) معظم التكاليف غير المباشرة تخصص على أساس العمليات وليس على أساس المنتج/ الخدمة.

(3) تتفاوت طلبات الخدمات أو المنتجات من الموارد بسبب الاختلاف في العمليات، وأحجام الأوامر، والتعقيدات.

(4) تخفيض الخدمات والمنتجات المصرفية التي يحقق منها المصرف هوامش ربح منخفضة، في تحقق الخدمات والمنتجات التي لا يركز عليها هوامش ربح عالية.

(5) تفاوت وجهات نظر المدراء، مع المحاسبين فيما يخص كيفية تحديد تكاليف الإنتاج والتسويق.

**ب) بعض سلبيات نظام التكاليف المستند للأنشطة:**

هناك بعض السلبيات في تصميم وتنفيذ هذا النظام، منها:

(1) التعقيدات العملية والقياسات الدقيقة للتكاليف، بحيث لا تبقى تكلفة إلا ويتم تخصيصها، ليس على أساس **المتوسطات العمومية** بل على أساس **مدى استفادة كل نشاط** منها على أرض الواقع. بل أنه حتى النظام المبسط من هذا النوع يتطلب الكثير من العمليات الحسابية وما تتطلبه من وقت وتكاليف.

(2) ضرورة التحديث المتواصل للمعلومات، إذ أنه كلما إتضح أن هناك عدم عدالة في تخصيص التكاليف غير المباشرة كلما تطلب الأمر إعادة النظر فيها.

(3) ضرورة تصميم مجمعات للتكاليف غير المباشرة بحسب الإدارات أو الأقسام في المصرف، وهذا يتطلب تخصيصات عديدة للتكاليف. فمثلاً لا بد من تخصيص وقت المشرف لعدة أقسام، بحيث تحمل نسب منه على مجمعات تكاليفية متعددة.

(4) قد تقتنع بعض المصارف باستخدام قواعد تخصيص التكاليف المتوفرة لديها، وليس قواعد التخصيص المطلوب تطبيقها، مندفعة بعوامل السهولة وانخفاض التكلفة.

(5) وجدت بعض المصارف أنه، ولاعتبارات إستراتيجية وتشغيلية، من الأنسب تطبيق نظم تكاليف مستنده للأنشطة من النوع المبسط، والأقل تفصيلاً وتعقيداً، لأنها تقود إلى نتائج مقبولة أو شبه مقبولة، مما ينعكس سلبا على دقة تقديرات التكلفة.

(6) قد لا يتوافق نظام التكاليف المستندة للأنشطة مع القواعد المحاسبية المقبولة قبولا عاما، مما يعني أنه سوف يبقى نظاما داخلياً، أو للاستعمال الداخلي فقط.

**جـ) تطبيق التكاليف المستندة للأنشطة في الخدمات المصرفية للعملاء المستهلكين: (مثال):**

يساعد نظام التكاليف المستند للأنشطة في إجراء التحليلات الإستراتيجية، والقياس وإدارة تقديم الخدمات للمستهلكين الأفراد. هذا خاصة وأن المصارف تقدم خدماتها لقاعدة عملاءها هؤلاء من خلال قنوات توزيع متعددة بما في ذلك القنوات التقليدية، والصراف الآلي، والعمليات المصرفية بالإنترنت. ونظراً لتفاوت تكاليف القنوات البديلة، فإن نظام التكاليف المستندة للأنشطة يمكن أن يجيب على العديد من التساؤلات، مثل:

- ما هي التكاليف المرتبطة باستخدام الفروع مقابل المعاملات المباشرة (On – Line)؟
- ما هي الخطوات التي تؤدي إلى تقليل التكاليف الكلية؟
- كم يكلف تحول العميل لاستخدام المعاملات المباشرة؟

يستطيع نظام التكاليف المستند للأنشطة الإجابة على هذه التساؤلات من خلال تشخيص وقياس تكاليف الأنشطة الهادفة لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء.

تتميز مسببات التكاليف المصرفية بسبب تفاوتها بحسب أسلوب حصول العميل على الخدمات من خلال الصراف الآلي، أو هاتفياً، أو بواسطة الإنترنت. من بين مسببات التكاليف هنا، مبوبة حسب النشاط ومسبب (دافع) التكلفة، وذلك على النحو الآتي:

الشكل (10)

تبويب الأنشطة المصرفية في مجال خدمات المستهلكين الأفراد

وتحديد ما يقابل كل نشاط من دوافع التكلفة

| | النشـــاط | دوافــع التكلفــة |
|---|---|---|
| 1. | **معالجة المعاملات**: وهي التكاليف المرتبطة بقبول الودائع، والسحوبات والتحويلات وغير ذلك من الخدمات | عدد المعاملات لكل قناة توزيع |
| 2. | **تقديم الخدمات/ المنتجات**: اختيار المقدم منها للعملاء، مع تصميم أو تطوير وعرض الخدمات الجديدة، وتدعيم الخدمات الحالية. | عدد الخدمات/ المنتجات المقدمة من خلال كل قناة توزيع |
| 3. | **خدمة العملاء**: مساعدة العملاء في حل المشكلات، والإجابة على التساؤلات حول تقديم الخدمات | عدد الاستفسارات من خلال كل قناة توزيع |
| 4. | **كسب العملاء**، الجدد والمحافظة على العملاء الحاليين | عدد العملاء المستهدفين من خلال كل قناة توزيع |
| 5. | **الخدمات التكنولوجية**: دعم تكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك صيانة الصرافات الآلية، وتحديث أنوعها، وتطوير الخدمات المباشرة. | عدد ساعات الدعم المقدم لكل قناة توزيع |

**خامسا) القضايا السلوكية التي يتطلبها تنفيذ أسلوب التكاليف المستندة للأنشطة على صعيد المحاسبة الإدارية في المصرف:**

يتطلب تنفيذ أسلوب التكاليف المستندة للأنشطة أن يكون المحاسب الإداري في المصرف متوجها نحو ما يأتي:

أ) **كسب تأييد الإدارة العليا في المصرف وخلق مناخ من الإلحاح أو الاستعجال في تنفيذ هذا الأسلوب وإعطائه الأولوية في التحرك:**

يتطلب ذلك من المحاسبين الإداريين في المصرف صياغة رؤية واضحة لمشروع التكاليف المستندة للأنشطة، والعرض الواضح للايجابيات الإستراتيجية المتحققة (مثلا التسعير المنافس في السوق للخدمات والمنتجات). كما يتطلب الأمر ترويج هذا

الأسلوب لدى الإدارات والفروع المصرفية، وتأكيد مزاياه للجميع بسبب ما يحققه من العدالة في تخفيض التكاليف، وتحسين مستوى الكفاية الإنتاجية، وتحديد مواطن الهدر في التكاليف، وضرورة انعكاس ذلك على التقارير المالية الدورية لأداء الإدارات والفروع.

**ب) تكوين تحالف من المدراء ضمن سلسلة توليد القيمة المضافة بسببين:**

أسلوب التكاليف المستندة للأنشطة: يقيس الكيفية التي تستخدم بها موارد المصرف. وتتوفر لدى المدراء المسؤولين عن هذه الموارد أفضل المعلومات حول "دوافع التكلفة" (Cost Drivers) أو مسبباتها. لذلك فإنه من الضروري تأمين الدعم اللازم من هؤلاء المدراء لتحقيق الدقة، والمصداقية، والخبرات، والقيادة اللازمة لهذا المشروع.

يتطلب تنفيذ الأسلوب ثلاثة مستلزمات أساسية، هي:

1) الالتزام الزمني بالتنفيذ، الذي يعتمد بدوره على مدى الانخراط الجدي للمدراء في المشروع.
2) هناك بعض المدراء الذين قد يعارضون الأسلوب لأنهم كانوا من المستفيدين من أسلوب المتوسطات وما يحققه لهم من تخفيض في مستوى التكاليف، مما يتطلب إفساح المجال أمامهم للحوار والتعبير عن همومهم واهتماماتهم مما يقلل من مقاومتهم للتغيير.
3) سيؤدي هذا الانخراط الشامل بالمشروع إلى تحسين عملية التنسيق والتعاون في جميع أنشطة المصرف، بما في ذلك إعادة تصميم تشكيلة الخدمات والمنتجات المقدمة في السوق.

**جـ) تعليم وتدريب العاملين بأهمية وطبيعة التكاليف المستندة للأنشطة كوسيلة للتمكين (Empowerment):**

يؤدي نشر المعلومات حول أهمية وطبيعة هذا الأسلوب والمزايا التي يحققها المصرف إلى التحسين المستمر في أداء العاملين. فقد يحصل هؤلاء على الحوافز مقابل تخفيض التكاليف أو توفيرها، مما يؤدي إلى تمكينهم وتحفيزهم لإعداد خطط وبرامج متواصلة لتخفيض التكاليف.

**د) تحقيق نجاحات محدودة قصيرة الأجل في البداية للبرهنة على النتائج الايجابية لتنفيذ هذا الأسلوب:**

يتطلب تحقيق التحولات الكبيرة الشاملة الوقت الأطول والجهود الأكبر، ولذلك فإنه من الأفضل تحقيق نجاحات محدودة وبآجال قصيرة للبرهنة على إيجابيات هذا الأسلوب والانطلاق منها لتحقيق نجاحات أوسع وأطول أجلاً، بعد الاقتناع بجوى الأسلوب في الأنشطة والمسؤوليات المختلفة في المصرف.

**هـ) التوزان بين المعلومات اللازمة لاسلوب التكاليف المستندة للأنشطة والإيجابيات المتحققة منها:**

لا بد للمحاسب الإداري في المصرف أن يوضح لبقية المدراء أن هناك توازنا بين دقة وسعة المعلومات التكاليفية وبين الإيجابيات المتحققة من المزيد من الدقة والسعة. هناك حدود لهذا الأسلوب لا بد أن يعرفها جميع المدراء، مما يقود إلى تعاونهم في اتخاذ القرارات السليمة حول طبيعة المعلومات المطلوبة، وطرح التساؤلات ذات العلاقة بتحسين وتطوير استخدام هذا الأسلوب.

**القسم الثالث: تطبيقات نظام التكاليف المستندة للأنشطة الايرادية والمساندة في المصرف:**

**أولا) الأنشطة الإيرادية والأنشطة المساندة (Revenue and Support Activities):**

يمكن تقسيم أنشطة المصرف إلى مجموعتين هما:

**أ) الأنشطة الإيرادية:**

هي كل الأنشطة التي تحقق الإيراد للمصرف مباشرة، مثل القروض، والاستثمارات' والخدمات ذات الرسوم، وهي أساس وجود المصرف كمنشأة تستهدف تحقيق العائد، كما في الشكل (11).

**ب) الأنشطة المساندة:**

وهي كل الأنشطة التي تخدم الأنشطة الايرادية، مثل إدارة الموارد البشرية (بكل أبعادها) والمحاسبة، والإدارة المالية، والرقابة، والشؤون القانونية... هذا لا يعني

أنها أنشطة غير مهمة، لكنها لا تحقق الإيراد إلا من خلال الأنشطة الإيرادية كما في الشكل (10). غير أن بعض المصارف (مثل بعض مصارف القطاع العام العربي) تطغى فيها الأنشطة المساندة على الأنشطة الإيرادية.

**ثانيا) أسلوب الحساب:**

تتم عملية الحساب بعدة مراحل هي كالآتي:

**أ) تصميم جدول تدرج فيه جميع التكاليف:**

يوضع في هذا الجدول رقمها الرمزي كما يرد في الدليل المحاسبي، ويوضع مجموعها في العمود الأول، ثم يجري توزيعها على الأنشطة الايرادية، والأنشطة المساندة، حسب قواعد التخصيص ذاتها التي وردت أعلاه، وذلك فيما يخص التكاليف غير المباشرة، كما في الشكل (12-أ) وتطبيقاته كما في الشكل (12-ب).

وفي حالة وجود تكاليف "غير مخصصة" (Unallocated) ، في المرحلة الأولى، من الحساب، فإنه يجري بذل الجهود والتجارب لتخصيصها ولو بشكل أولي، ثم انجاز التخصيص لاحقا.

في اطار نظام التكاليف المستند للانشطة، تستخدم تكاليف الأنشطة لتحديد تكاليف العمليات و الخدمات والمنتجات المتنوعة، المقدمة وذلك انطلاقا من الأنشطة اللازمة لها.

**للمزيد من الدقة، يمكن اعداد الجدول (12) بمرحلتين:**

- جدول التكاليف الثابتة.
- جدول للتكاليف المتغيرة.
- جدول لجمع التكاليف الثابتة والمتغيرة (وهو ذات الجدول الذي تم اعداده) رقم (12).

الهدف من اعداد جدول مستقل لكل من التكاليف المتغيرة والثابتة، هو متابعة سلوك التكاليف لكل نشاط ايرادي ومسانده.

وفي حالة انتهاج مثل هذا المدخل، فأنه لابد من اعداد الجدول رقم (13) كذلك، بحيث يتم تحميل الانشطة الايرادية مرة بحصتها من الانشطة المسانده **الثابتة**، ومرة بحصتها من الانشطة المساندة **المتغيرة**، ثم تجمع سوية (المعروض بالجدول (13) هو مجموع التكاليف المتغيرةو الثابتة معاً). وبالتالي حساب تكلفة الوحدة الواحدة المتغيرة والثابتة، والمجموع. الهدف هنا هو توضيح سلوك التكلفة الثابتة حيث تتناقص التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة نفترض انها تبقى ثابتة.

**شكل (11)**

**تبويب أنشطة المصرف إلى إيراديه ومسانده**

| | |
|---|---|
| **(أولا) مراكز تكلفة الأنشطة الإيرادية - امثلة** | |
| الشبابيك | الاستثمارات |
| البطاقات | خدمات الأمانة (الترست) |
| الودائع الجارية | الصناديق الامنية |
| ودائع التوفير ولأجل | العمليات (الخدمات) الدولية |
| القروض التجارية | |
| القروض العقارية | |
| القروض الاستهلاكية | |
| **(ثانيا) مراكز التكاليف غير المباشرة، أو الأنشطة المساندة** | |
| المباني | الإدارة العامة |
| نظم المعلومات | المحاسبة والرقابة |
| الموارد البشرية | النقل |
| التسويق والعلاقات العامة | المراجعة والتدقيق |

الشكل (12) – (أ)
مراكز التكلفة في المصرف:
الأنشطة الايرادية، والأنشطة المساندة
(ألف دينار)

| التكلفة | | مجموع التكلفة | تكاليف الانشطة الايرادية | | | | | | | | | | | مجمعات تكاليف الأنشطة المسانده | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الرقم الرمزي | اسم الحساب | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | المجموع | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**الشكل (12) – (ب)**
**مراكز التكلفة في المصرف:**
**للأنشطة الايرادية، والأنشطة المساندة**
**(ألف دينار)**

| البيان | | الانشطة الايرادية | | | | | | | | | | | | الأنشطة المساندة | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| رقم الرمزي | إسم الحساب (عينات) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| | | مجموع التكاليف | الشبابيك | البطاقات | الحسابات الجارية | ودائع التوفير ولأجل | القروض التجارية | القروض العقارية | القروض الإستهلاكية | الإستثمارات | الأمانة (الترست) | الصناديق الأمينة | العمليات الدولية | المباني | نظم المعلومات | الموارد البشرية | التسويق و العلاقات العامة | ادارة الفروع | الإدارة العامة | المحاسبة و الرقابة | النقل | المراجعة (التدقيق) |
| 7010 | رواتب المدراء | 791 | 47 | 86 | 30 | 30 | 40 | 33 | 41 | 16 | 5 | 6 | 5 | 64 | 24 | 50 | 40 | 30 | 100 | 46 | 10 | 38 |
| 7020 | رواتب العاملين | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7030 | مكافآت العمل الإضافي | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7040 | حصة المصرف من الضمان الاجتماعي | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7050 | اعمال اضافية | 186 | 11 | 20 | 7 | 5 | 7 | 8 | 5 | 4 | 2 | 4 | 17 | 8 | 5 | 7 | 9 | 7 | 14 | 11 | 26 | 9 |
| 7060 | تعويضات العاملين | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7070 | التأمين الجماعي على العاملين | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7160 | فعاليات وعلاقات العاملين | | – | | – | | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – |
| 7201 | مصروفات الفوائد المدفوعة على ودائع التوفير | 832 | | | | 832 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7219 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7220 | مصروفات الفوائد على شهادات الإيداع | 1915 | – | – | – | 1915 | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – |
| 7251 | مصروفات الفوائد على شهادات الايداع لأجل | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7259 | مصروفات الفوائد على الودائع الأخرى لأجل | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – |
| 7260 | الفوائد المدفوعة على الأموال المقترضة... إلخ | 62 | | | | | | | | | | | 62 | | | | | | | | | |
| 7271 | الفوائد المدفوعة على المطلوبات الناشئة عن إقتراض الأموال | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7290 | الفوائد المدفوعة على الأوراق والسندات المصدرة | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

## تتمة الشكل (12) – (ب)
## مراكز التكلفة في المصرف:
## للأنشطة الايرادية، والأنشطة المساندة
## (ألف دينار)

| البيان | | | الأنشطة الايرادية | | | | | | | | | | | الأنشطة المساندة | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الرقم الرمزي | إسم الحساب (عينات) | 1 مجموع المصروفات | 2 الشبابيك | 3 البطاقات | 4 الودائع الجارية | 5 ودائع التوفير و لأجل | 6 القروض التجارية | 7 القروض العقارية | 8 القروض الإستهلاكية | 9 الإستثمارات | 10 الأمانة (الترست) | 11 الصناديق الأمينة | 12 العمليات الدولية | 13 المباني | 14 نظم المعلومات | 15 ادارة الموارد البشرية | 16 التسويق و العلاقات العامة | 17 ادارة الفروع | 18 الإدارية العامة | 19 المحاسبة و الرقابة | 20 النقل | 21 المراجعة (التدقيق) |
| 7301 | مصروفات أشغال المباني | 175 | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | 175 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| 7510<br>7540<br>7550<br>7560<br>7570 | الإهلاك – الأثاث والآلات والمعدات<br>مصروفات إيجار الآلات والمعدات<br>صيانة الأثاث والمعدات<br>صيانة الآلات والمعدات حسب عقود الصيانة<br>ضرائب العقار | 63 | 4 | 1 | 4 | 3 | 8 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 7600 | مخصص خسائر القروض | 78 | – | – | – | – | 42 | 6 | 30 | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – |
| 7710<br>7720<br>7730 | الورق، والتجهيزات والطباعة<br>الهاتف والبرق<br>البريد، والبريد السريع، والرزم | 149 | 9 | 16 | 7 | 4 | 11 | 6 | 6 | 2 | 2 | 2 | 10 | 12 | 4 | 4 | 6 | 14 | 11 | 8 | 9 | 6 |
| 7751 | رسوم قضائية | 30 | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | 30 | – | – | – |
| 7752<br>7753 | رسوم مراجعة خارجية<br>رسوم التفتيش والمراقبة | 15 | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | 15 | – | – | – |
| 7754 | رسوم معالجة البيانات | 117 | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | 117 | – | – | – | – | – | – |
| 7759 | رسوم خدمات أخرى مشتراة من الغير | 15 | | | | | | | | | | | | | | | | 15 | | | | |
| 7770 | التسويق والعلاقات العامة | 75 | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | 75 | – | – | – | – | – |
| | المجموع | 4541 | 71 | 123 | 48 | 2780 | 135 | 56 | 106 | 23 | 10 | 13 | 147 | 264 | 152 | 63 | 133 | 68 | 175 | 69 | 49 | 56 |

ويتم حساب مجموع كل عمود من أعمدة الأنشطة الإيرادية، والأنشطة المساندة.

**- في اطار نظام التكاليف المستندة للانشطة:**

**ب) تخصيص تكاليف الأنشطة المساندة على الأنشطة الإيرادية بموجب قواعد التخصيص:**

يشير الشكل (13) إلى كيفية تخصيص تكاليف الأنشطة المساندة على الأنشطة الإيرادية،بحسب مدى استفادة كل نشاط إيرادي من نشاط مساند، وبموجب قواعد تخصيص التكاليف. بعد إكمال عملية التخصيص، يكون كل نشاط إيرادي قد تم تحميله بنوعين من التكاليف:

(1) تكاليف النشاط الإيرادي ذاته.

(2) حصته المخصصة له والمحمّلة عليه، من الأنشطة المساندة ذات العلاقة به، وحسب مدى إستفادته منها.

(3) مجموع النوعين من التكاليف.

وإذا بقيت في هذه المرحلة تكاليف "غير مخصصة"، فإنه تبذل كل الجهود لتخصيصها بالمرحلة الأولى، على أن يعاد النظر في ذلك لاحقا، بعد أن تتبلور البيانات الأفضل حول قواعد التخصيص السليم.

**(ج) هناك أسلوبان لتخصيص تكاليف الانشطة المساندة على ادارات مساندة أخرى:**

**1) الأسلوب الأول:**

تخصيص تكاليف الأنشطة المساندة على بعضها البعض مثل تخصيص تكاليف نشاط المحاسبة، ونشاط التدقيق، على إدارة الموارد البشرية (مقابل خدمة محاسبة العاملين عن الرواتب وغيرها)، وذلك بحسب عدد العاملين في إدارة الموارد البشرية، قياساً بمجموع عدد العاملين. وهناك أمثلة كثيرة على الانشطة المساندة بانشطة مسانده أخرى، وذلك قبل تخصيص مجموع تكاليف الانشطة المسانده على الأنشطة الإيرادية. وهو الأسلوب الأدق، ولو أنه أكثر تكلفة ووقتاً.

2) الأسلوب الثاني:

لا يأخذ هذا الاسلوب في الاعتبار تعامل الانشطة المسانده مع بعضها البعض من حيث تخصيص التكاليف، بل يعتمد على الخطوة اللاحقة، المتضمنة تخصيص مجموع تكاليف الانشطة المساندة على الأنشطة الايرادية، إذ لا حاجة (حسب هذا المدخل) إلى تخصيص تكاليف الانشطة المساندة، بشكل تفاعلي بين اداراته، ثم إعادة تخصيصها على الأنشطة الايرادية، ما زال مجموعها سوف يخصص، اولاً واخيراً، على الأنشطة الإيرادية.

(د) حساب تكلفة الوحدة الواحدة من الخدمات والمنتجات:

يتضمن الشكل (13) حساب تكلفة الوحدة الواحدة، بعد تحديد وحدات قياسها المتناسبة مع طبيعتها نقل نشاط ايرادي، وذلك من خلال تخصيص تكاليف الانشطة المساندة على الأنشطة الإيرادية، ثم تقسيم كل نشاط ايرادي على عدد وحداته.

**امثلة على عدد الوحدات لكل نشاط ايرادي:**

- عدد وحدات القروض، بمتوسط (100) او (1000) دينار للوحدة الواحدة الاقراضية الواحدة.
- عدد الشيكات، او المسحوبات، لكل (10) شيكات.
- عدد حركات البطاقة الواحدة لكل (100) حركة.
- عدد الاعتمادات المستندية المفتوحة.
- الاستثمارات، لك (1000) او لكل (10000) دينار وحدة استثمارية (اذون خزينة، سندات، اسهم).
- الصناديق الامنية، للصندوق الواحد.

اما السبب وراء استخدام وحدات تفوق الدينار الواحد من القروض والاستثمارات، هو تفادي الكسور الصغيرة جداً.

**الشكل (13)**
**بموجب قواعد تخصيص التكاليف**
**وحساب تكلفة الوحدة الواحدة من الأنشطة الإيرادية**
**(الخدمات والمنتجات)**
**(دينار)**

| مجموعات الأنشطة الإيرادية | عينة من الأنشطة الإيرادية | مجموع (دينار) | الأنشطة المساندة المخصصة على الأنشطة الإيرادية | | | | | | | | | مجموع | مجموع | عدد | تكلفة الوحدة الواحدة من الأنشطة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 13 المباني | 14 نظم المعلومات | 15 ادارة | 16 التسويق و العلاقات | 17 ادارة الفروع | 18 الادارة | 19 المحاسبية والرقابة | 20 النقل | 21 المراجعة (التدقيق) | | | | |
| | | | 264 | 152 | 63 | 133 | 68 | 175 | 69 | 49 | 56 | 1029 | 4541 | وحدة | |
| 2 | الشبابيك | 71 | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | البطاقات | 123 | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | الودائع الجارية | 48 | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | ودائع التوفير ولأجل | 2780 | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | القروض التجارية | 135 | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | القروض العقارية | 56 | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | القروض الاستهلاكية | 106 | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | الاستثمارات | 23 | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | الأمانة ( الترست ) | 10 | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | الصناديق الامنية | 13 | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | العمليات الدولية | 147 | | | | | | | | | | | | | |
| | المجموع | 3512 | | | | | | | | | | | | | |

**ثالثا) تحديد مراكز التكلفة الفعلية في المصرف وتخصيص التكاليف، في إطار تبويب الأنشطة إلى إيراديه ومساندة.**

**أ) الفرع وإدارة الاستثمار كمراكز تكلفة:**

**1) الفرع المصرفي كمراكز تكلفة:**

في إطار التوجهات الدولية نحو تحويل الفرع المصرفي إلى مركز خدمة، والعودة إلى مركزية الائتمان في الاداره العامة، باستثناء القروض الاستهلاكية (الشخصية) والقروض للمنشآت الصغيرة. فإن الفرع المصرفي يبقى نقطة اتصال العميل مع المصرف: فإما أن يحصل العميل على خدماته من خلال الفرع مباشرة، أو من خلال الفرع، باتجاه الإدارات الائتمانية والإدارات التي تقدمها خدماتها مقابل الرسوم، حيث نظام الصلاحيات في كل مصرف.

في ضوء ذلك، يعتبر فرع المصرف أهم نقطة يمكن أن تجمّع وتخصص عليها التكلفة، لأنه نقطة التواصل مع العميل، سواء حصل على الأموال أو على الخدمات ذات الرسوم ضمن صلاحية إدارة الفرع، أو ضمن صلاحية إحدى الإدارات ذات العلاقة في الإدارة العامة، ومن خلال الفرع، كمرحلة تواصل اولى.

**2) ادارة الاستثمار كمراكز تكلفة:**

نظرا إلى أن "إدارة الاستثمار" هي متمركزة في الإدارة العامة فقط، ولا علاقة لإدارة الفرع بها، فإنها الإدارة الوحيدة التي لا ترتبط بالعميل مباشرة من خلال الفرع المصرفي، بل هي تتواصل مباشرة بالأسواق المالية (الداخلية والخارجية) في مجالات الاستثمار بالسندات، اذون الخزينة، وشهادات الإيداع، والأسهم، وغيرها.

**ب) تحميل الفرع وادارة الاستثمار بتكاليف الانشطة:**

بعد اختيار الفرع المصرفي، وإدارة الاستثمار، مراكز للتكلفة، فإن كلا منها يحمَل بالتكاليف الآتية:

**1) الفرع المصرفي:**

1) على صعيد الفرع المصرفي يتم تحميل تكاليف الأنشطة الاربعة الآتية وذلك حسب قواعد التكاليف المستندة للأنشطة:

- الأقسام الإيرادية العاملة في الفرع.
- الأقسام المساندة العاملة في الفرع.
- التكلفة المحمّلة على الفرع، حسبما يخصص له من تكاليف الإدارات الإيرادية (إدارات الائتمان، وإدارات الخدمات ذات الرسوم) العاملة في الادارة العامة.
- التكلفة المحمّلة على الفرع حسبما يخصص له من تكاليف الإدارات المساندة، العاملة في الادارة العامة.

**2) ادارة الاستثمار:**

يتم تحميل إدارة الاستثمار بالتكاليف الآتية:

- تكاليفها كنشاط او ادارة إيراديه.
- التكلفة المحملة على ادارة الاستثمار من تكاليف الادارات المساندة، العاملة في الادارة العامة.

**جـ) العناصر الثلاثة لتكاليف انتاج الخدمة المصرفية:**

تقسم عناصر تكلفة انتاج الخدمات والمنتجات (أي تكلفة الانشطة الإيرادية) على مستوى الفرع وعلى مستوى إدارة الاستثمار الى ثلاثة (كما ورد سابقاً) هي:

- **تكلفة الأموال** (التكلفة المرجحة، او الموزونة، للأموال على صعيد المصرف ككل، حيث تحسب حصة الفرع وحصة ادارة الاستثمار منها).
- **تكلفة العمل المباشر**، المتمثلة بالرواتب والأجور، والتكاليف الأخرى المرتبطه بها والمخصصة عليها.
- **تكلفة الإنتاج غير المباشرة**، من عمل غير مباشر، والتكاليف المخصصة عليها، وحصة الإنتاج من التكاليف غير المباشرة (الفوقية) في الفرع/ وفي إدارة الاستثمار ككل، حسب قواعد تخصيص التكاليف المستندة للانشطة.

**د) عناصر تكاليف الانشطة المساندة (التكلفة الفوقية):**

تقسم عناصر تكاليف الانشطة المساندة، او "التكلفة الفوقية (غير الانتاج الى عنصرين هما:

**1) التكاليف التسويقية والبيعية:**

وهي العمل (المباشر وغير المباشر معاً) والتكاليف الاخرى المخصصة والمحّملة على هذا النشاط، وكذلك حصة نشاط التسويق والبيع من مجموع التكلفة الفوقية المحملة عليه.

**2) التكاليف الادارية و العمومية :**

وهي العمل (مباشر وغير مباشر) والتكاليف الاخرى المخصصة والمحّملة على هذا النشاط، وكذلك حصة هذه التكاليف من مجموع التكلفة الفوقية المحّملة عليه.

**هـ) مجموعتان من انشطة الفرع المصرفي:**

تنقسم أنشطة كل فرع الى مجموعتين من المنتجات والخدمات هما:

**1) المنتجات المستندة للأموال:**

وهي انواع القروض المقدمة في الفروع، اي التي تقدم للعملاء مباشرة، او القروض المقدمة من خلال الفرع وصولاً الى ادارات الائتمان العاملة في الادارة العامة.

**2) الخدمات المستندة للرسوم :**

لا توجد هنا تكلفة أموال، وتقدم الخدمات للعملاء اما مباشرة من الفرع الى العملاء، او من خلال الفرع وصولاً الى الادارات ذات الرسوم في الادارة العامة.

**و) نشاط ادارة الاستثمار:**

يتضمن نشاط ادارة الاستثمار ما تقوم به مباشرة من استثمار في ادوات الدين وادوات حقوق الملكية.

**رابعاً) تكلفة الوحدة الواحدة من الخدمات والمنتجات:**

بعد إكمال تحميل الفرع وإدارة الاستثمار (كمراكز تكلفة) بكل التكاليف اعلاه، فانه من الممكن حساب تكلفة الوحدة الواحدة من الخدمات والمنتجات المقدمة من قبل كل منها.

**أ) تكلفة الأموال (في الفرع، وفي إدارة الاستثمار) كما في الشكل(14):**

**1) على مستوى الفرع:**

- يتم تخصيص تكاليف الفوائد، على أنواع الودائع، وبقية المطلوبات ذات الفوائد، بحيث يصبح التعبير عن تكلفة المطلوبات على شكل نسب مئوية من التكاليف، لكل شريحة متجانسة من المطلوبات.

كما يعبر عن تكلفة حقوق الملكية بنسبة "الدخل الصافي بعد الضرائب الى مجموع حقوق الملكية"، المستهدفة من قبل ادارة المصرف، المتحققة فعلاً.

بموجب ذلك، يمكن حساب تكلفة مصادر أموال المصرف، بالنسب المئوية، ثم يجري حساب المتوسط المرجح (او الموزون) لتكلفة أموال المصرف (كما ورد سابقا).

- تحسب تكلفة أموال كل "فرع" بحسب المتوسط المرجح تكلفة أموال المصرف، اذ لا حاجة لحساب تكلفة أموال كل فرع، ما زالت أسعار الفائدة على الودائع، والعائد من حقوق الملكية، موحداً على صعيد المصرف ككل. في إطار ذلك يعتمد نظام التكاليف الشاملة للودائع وغير الودائع (كما ورد اعلاه)، وبشكل موحد للبنك ككل.

ولكن اتضح ان تكلفة الاموال متفاوتة بين الفروع، فانه يمكن المتوسط المرجح لتكلفة اموال كل فرع بشكل مستقل، استناداً الى اسلوب "التكاليف المستندة للانشطة" وهو بحاجة الى بيانات منفصلة حسب الفرع الواحدّ.

**2) على مستوى ادارة الاستثمار:**

تحمل "إدارة الاستثمار" بالمتوسط المرجح لتكلفة أموال المصرف، على قدر الأموال التي تستخدمها في محافظ الاستثمار المتنوعة.

**تفادي ازدواج حساب التكاليف بين الفروع وادارة الاستثمار من جهة، والادارة العامة من جهة اخرى:**

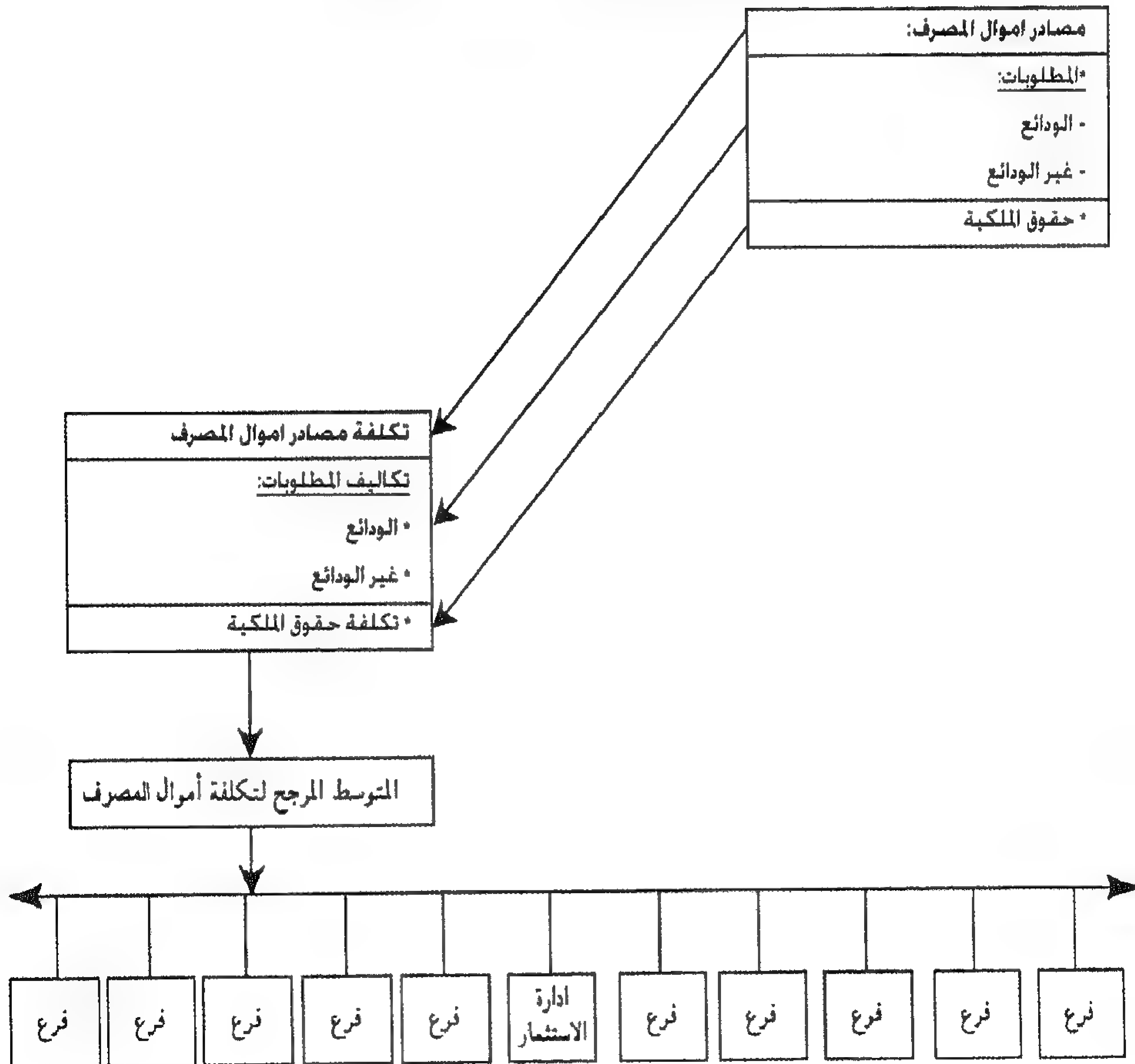
1) لغرض تفادي ازدواج الحساب، لا تحمل تكلفة الأموال على الإدارات الإيرادية (القروض، التسهيلات..) العاملة في الإدارة العامة، لأنها تشترك مع الفروع في اتخاذ القرار، وبالتالي فان مركز التكلفة (في مجال تكلفة الأموال) تبقى الفرع وإدارة الاستثمار.

2) يعني هذا ان تكاليف ادارات الائتمان وادارات الخدمات ذات الرسوم، العاملة في الادارة العامة، تحمل على الفروع، على اعتبار ان العميل يتصل بالفروع مباشرة، حتى في حالة ائتمان الشركات، او فتح الاعتمادات المستندية، وغير ذلك.

هذا الاسلوب يسهل من حساب تكلفة الوحدة الواحدة. كما انه لا يميز ضد الادارات العاملة في الادارة العامة، لان تكلفة الوحدة الواحدة (من القروض ورسوم الخدمات) ستكون مغطاه من التكاليف الناشئة في الفرع، والمحملة عليها من الادارات الايرادية والمساندة العاملة في الادارة العامة.

**شكل (14)**

**كيفية حساب تخصيص المتوسط المرجح لتكلفة اموال المصرف على الفرع، وعلى ادارة الاستثمار**




تخصّص التكلفة المرجحة بنسبة استخدام الأموال (قروض) من قبل الفروع واستخدام الى مجموع مصادر الاموال ونسبة استخدام الاموال في ادارة الاستثمار الى مجموع مصادر الاموال.

**ب) تكلفة العمل المباشر شكل(15):**

1) تكلفة العمل المباشر:

وتتضمن الرواتب، والأجور المدفوعة للعمل المباشر، بالإضافة الى كل المزايا والمنافع التي يتحملها المصرف تجاه العاملين ضمن تكلفة العمل المباشر.

2) تحسب تكلفة العمل المباشر للعاملين فعلاً في كل من الفروع، وفي إدارة الاستثمار، وبنفس التعريفات السابقة.

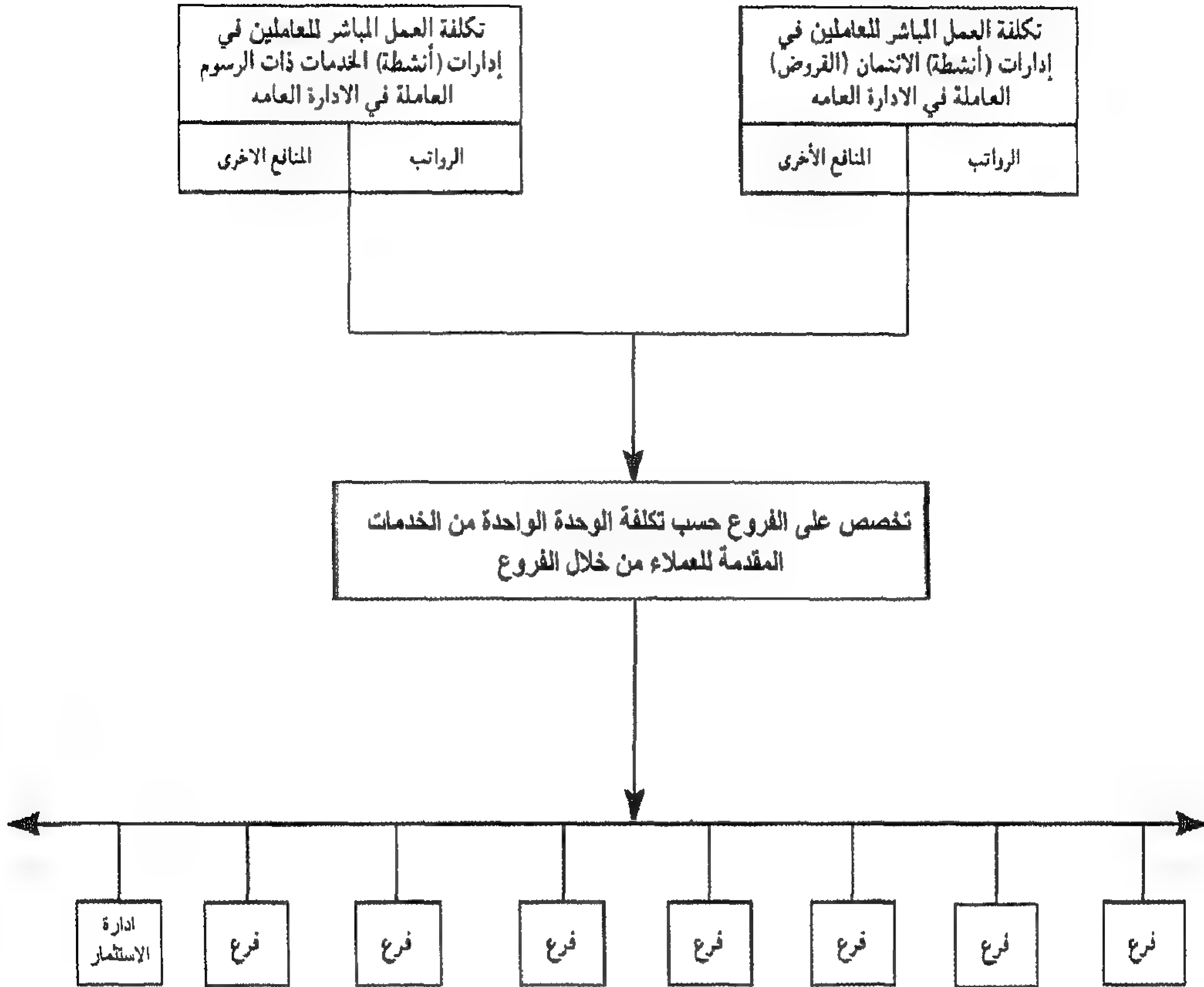
3) تحسب تكلفة العمل المباشر في الإدارات المتخصصة بالائتمان (أنواع القروض)، والإدارات ذات الخدمات مقابل الرسوم، العاملة في الادارة العامة، بنفس التعريفات السابقة.

4) يتم تخصيص تكلفة العمل المباشرفي إدارات الائتمان وادارات الخدمات ذات الرسوم، العاملة في الادارة العامة ، على فروع ، وذلك حسب استفادة كل فرع منها، بموجب قواعد تخصيص التكاليف المشار اليها. هنا تحسب تكلفة العمل المباشرة في كل ادارة ائتمان، وفي كل ادارة خدمات رسوم (في الادارةالعامة) مقسومة على عدد الوحدات فيها (مبالغ القروض، وانواع الخدمات ذات الرسوم)، ثم يتم تحميلها على كل فرع بقدر استفادته من خدمات تلك الادارات.

5) يتم تخصيص تكلفة العمل المباشر، الخاصة بإدارة الاستثمار، حسب التكلفة الفعلية للعمل المباشرفيها.

**شكل (15)**

**تخصيص تكلفة العمل غير المباشر**




**جـ) تكلفة الإنتاج غير المباشرة**

**(1) على صعيد الفروع:**

تحمل تكلفة الإنتاج غير المباشرة، الناشئة في كل فرع، على ذلك الفرع، الذي تولدت فيه، حسب قواعد تخصيص التكاليف، سواء أكانت على شكل عمل غير مباشر، أو تكلفة إنتاج أخرى.

**(2) على صعيد الإدارات (الأنشطة) الايرادية في الإدارة العامة:**

تضم هذه الإدارات (الأنشطة) كلاً من:

- إدارة الاستثمار
- إدارات الائتمان (القروض)
- إدارات الخدمات ذات الرسوم.

حيث تحمل تكلفة الإنتاج غير المباشرة على كل إدارة، حسب الإدارة التي نشأت فيها هذه التكلفة، وبموجب قواعد تخصيص التكاليف، سواء أكانت على شكل عمل غير مباشر أو تكلفة إنتاج أخرى.

**(3) تخصيص تكاليف الإدارات (الانشطة) الايرادية في الادارة العامة:**

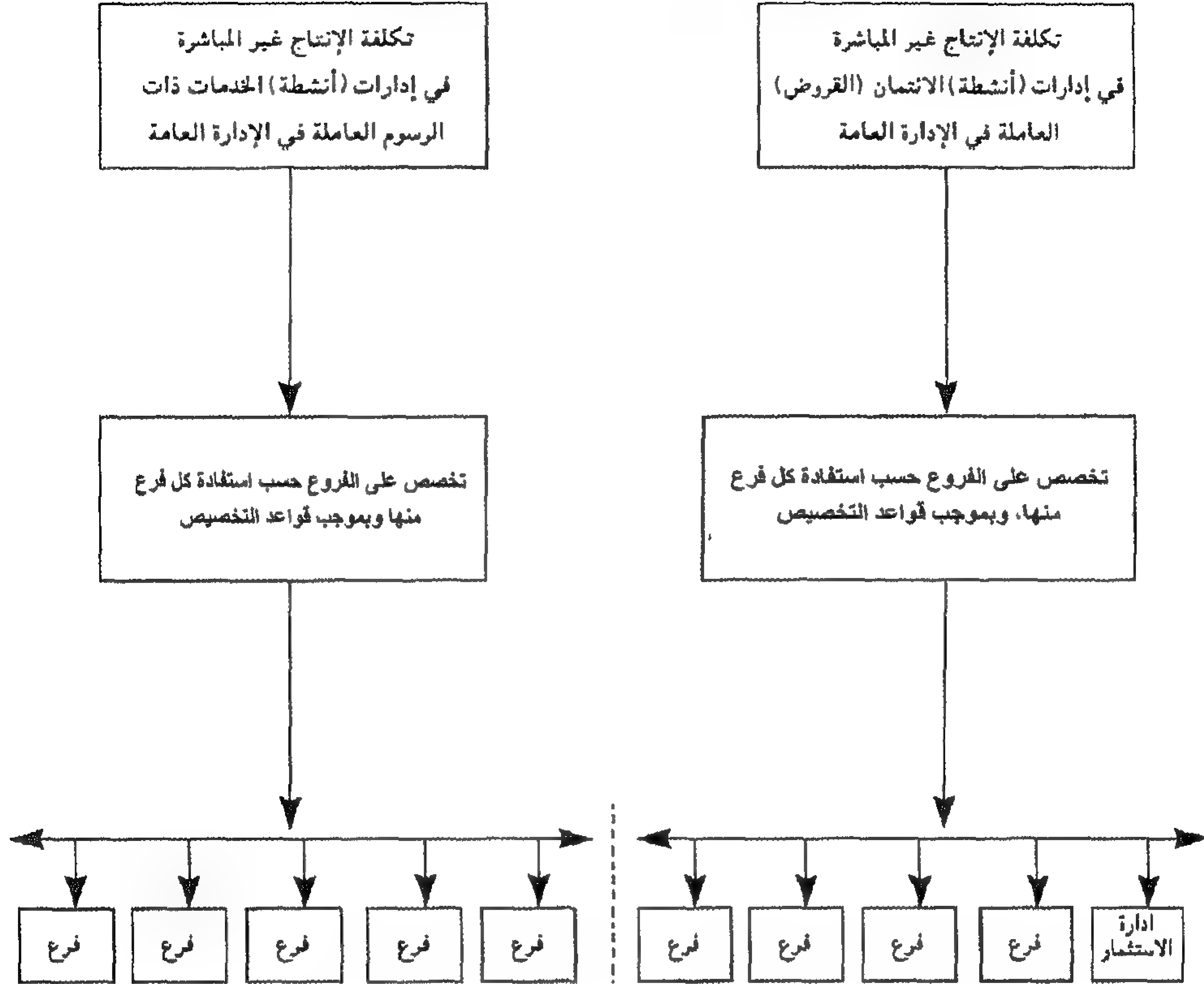
نظراً لكون مراكز التكلفة على الفروع ، فإنه لا بد من خطوة تالية تتضمن تخصيص تكاليف الإنتاج غير المباشرة عليها. اما ادارة الاستثمار، فلا تمثيل لها على صعيد الفروع.

**هناك مدخلان:**

- جميع تكاليف التحويل (وهي تكاليف العمل المباشر، وتكاليف الإنتاج غير المباشر) على صعيد الإدارات أعلاه، وتخصيصها على الفروع مرة واحدة من خلال مجمعات تكاليف، تستند إلى مدى استفادة كل فرع من هذه الإدارات.
- تخصيص تكاليف الإنتاج غير المباشرة المحملة على الإدارات الايرادية المذكورة، بشكل مستقل، على الفروع، بحسب استفادة كل فرع منها، وبموجب قواعد التخصيص، كما في الشكل (16).

شكل (16)

تخصيص تكلفة الانتاج غير المباشرة




**(5) تجميع التكاليف الفوقية (Overhead) وتخصيصها على الفروع:**

**(1) تضم التكاليف الفوقية كلاً من:**

+ التكاليف التسويقية والبيعية

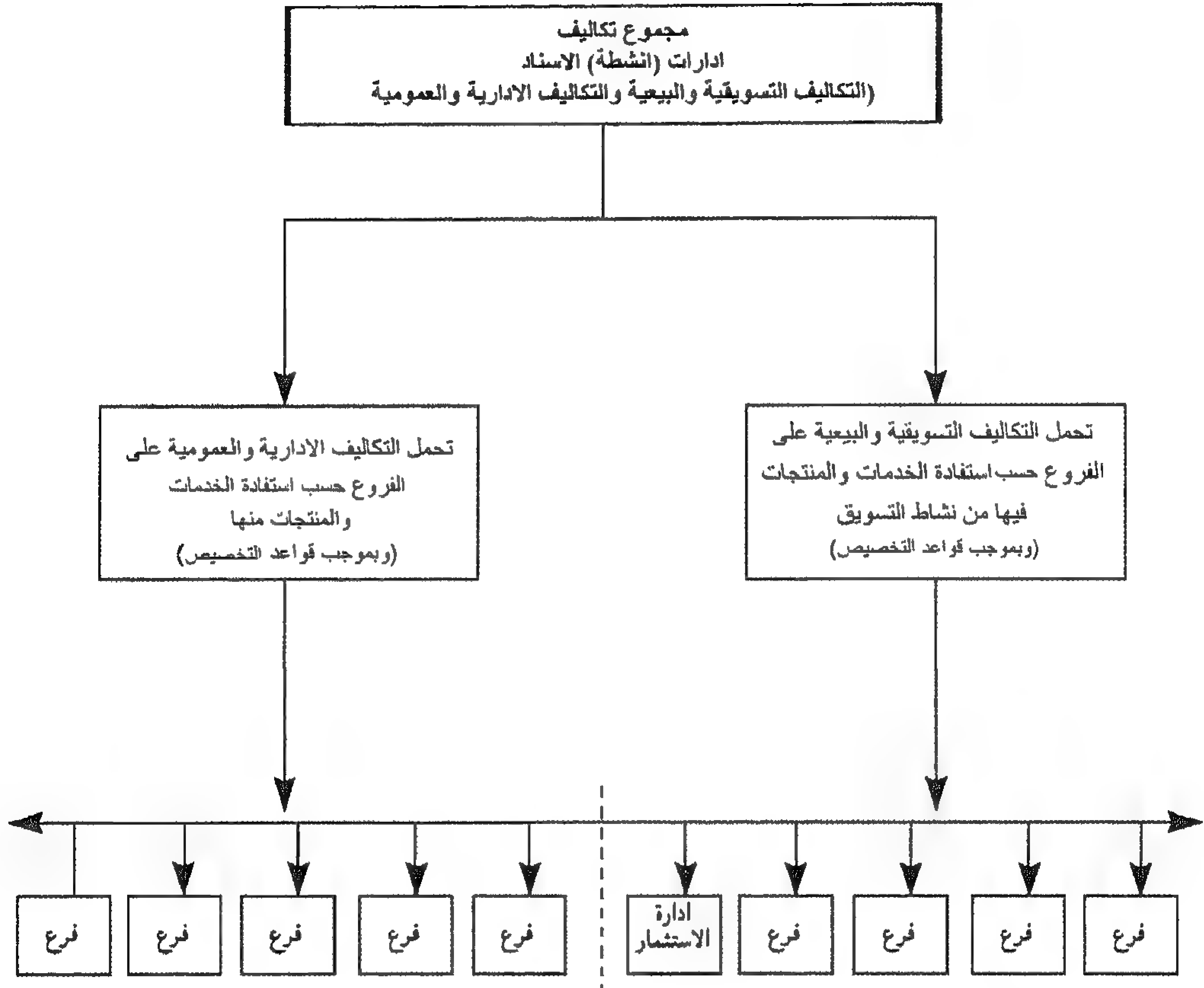
+ التكاليف الإدارية والعمومية

(2) يتم تجميع كل التكاليف التي نشأت في هذه الإدارات وتحميلها على كل إدارة منها، (سواء أكان ذلك من فقرات العمل غير المباشر، أو التكاليف الأخرى).

(3) لا تتحمل إدارة الاستثمار أية تكاليف مخصصة من إدارة (نشاط) التسويق والبيع لأنها لا تحتاجه (إلا إذا ثبت العكس).

(4) تحمل التكاليف الإدارية والعمومية على إدارة الاستثمار، حسب قاعدة التخصيص، المستندة إلى ما تحصل عليه هذه الإدارة من خدمات إدارية وعمومية

**شكل (17)**




(5) تحمل التكاليف الفوقية (التسويق والبيعية، والإدارية والعمومية) على الفروع وذلك بحسب قاعدة التخصيص المستندة إلى استفادة كل فرع منها.

(6) من المتوقع أن تنشأ خلافات بين الفروع عندما تحمل بحصتها من التكاليف الفوقية، لأن بعضها قد يرفض التخصيص لأنه يشتكي من محدودية الاستفادة منها. مع ذلك لا بد من الاتفاق على قواعد التخصيص، مثل تسويق و بيع الخدمات والمنتجات من خلال الفروع، ونسبة هذه المبيعات إلى مجموع المبيعات، وبالتالي تحميلها بحصة من نشاط التسويق والبيع.

# التمرينات ودراسة الحالات

س 1) يقدم المصرف الدولي ثلاثة خدمات مقابل رسوم هي:

البطاقات المدينة

الكفالات (خطابات الضمان)

الاعتمادات المستندية

بلغت التكاليف الفوقية عام 2011 (التسويقية والبيعية والادارية والعمومية) خلال السنة (1000000) دينار، مقابل تقديم عدد الخدمات الآتية:

| | **العدد للسنة** |
|---|---|
| البطاقات | 100000 |
| الكفالات | 10000 |
| الاعتمادات | 30000 |

وقد اعتمد المصرف في تخصيص التكلفة الفوقية على أساس تكلفة ساعة العمل المباشر وهي (10.0) دينار، وعلى ذلك بلغت تكلفة الوحدة الواحدة كما يأتي:

| دينار للوحدة الواحدة | | | |
|---|---|---|---|
| **التكلفة** | **البطاقات** | **الكفالات** | **الاعتمادات** |
| العمل المباشر | 3.00 | 22.50 | 7.50 |
| التكلفة الفوقية | 4.00 | 30.00 | 10.00 |
| المجموع | 7.00 | 52.50 | 17.50 |

ونظرا لانخفاض ربحية المصرف من تقديم الخدمات الثلاث فقد اتجهت الادارة إلى اعتماد اسلوب "التكلفة المستندة للنشاط"، لمواجهة المنافسة الشديدة في السوق فيما

يخص تسعير البطاقات المدينة. على ذلك، تم توزيع مبلغ التكلفة الفوقية وهو (1000.000) دينار كما يأتي، بين اربعة انشطة تمر بها كل من الخدمات الثلاث:

| النشاط | عدد الوحدات | نوع الوحدة |
|---|---|---|
| استلام الطلبات | 140000 | ساعة عمل غير مباشر |
| دراسة الطلبات | 500 | يوم عمل غير مباشر |
| تنفيذ الطلبات | 500000 | ساعة نظم معلومات |
| ادارة الخدمات لاحقا | 1000000 | ساعة عمل غير مباشر مجمعة |

وكانت وحدات النشاط المستخدمة في كل من الخدمات الثلاث كما يأتي:

| | عدد الوحدات | | |
|---|---|---|---|
| النشاط | البطاقات | الكفالات | الاعتمادات |
| استلام البطاقات | 100000 | 10000 | 30000 |
| دراسة الطلبات | 100 | 200 | 200 |
| التنفيذ | 100000 | 200000 | 300000 |
| ادارة الخدمات لاحقا | 200000 | 500000 | 300000 |

**المطلوب:**

أ) حساب مجموع تكلفة الوحدة الواحدة من الخدمات الثلاث باستخدام الأسلوب التقليدي في تخصيص التكاليف الفوقية.

ب) تخصيص التكلفة الفوقية للخدمات الثلاث باستخدام التكاليف المستندة للانشطة.

ج) اذا كانت سياسة الادارة تعتمد في تحديد اسعار الخدمات الثلاث من خلال اضافة هامش الربح على اساس مجموع تكلفة الوحدة، اوضح كيف سوف تتفادى هذه السياسة السوقية لو تم اعتماد اسلوب التكاليف المستندة للانشطة بدلا من الاسلوب التقليدي.

س 2) يقدم احد الفروع المصرفية خدمات الابداع لكبار العملاء، ويواصل معهم انشطته مستخدما كثافة الاتصالات معهم، ويتحمل التكاليف الآتية سنويا:

| | دينـــار |
|---|---|
| الاتصالات التسويقية لكسب المودعين الجدد | 450000 |
| تنفيذ المعاملات المرتبطة بالودائع | 100000 |
| اصدار الكشوفات الدورية | 73500 |

بلغ عدد الخدمات الثلاثة المقدمة اعلاه للمودعين خلال عام 2011 كما يأتي:

| | |
|---|---|
| الاتصالات التسويقية | 150000 |
| تنفيذ المعاملات | 10000 |
| اصدار الكشوفات | 7000 |

وبدلاً من جميع هذه التكاليف وتقسيمها على عدد العملاء، او على وحدات الانشطة، انتهجت ادارة المصرف تحميلها على العملاء باسلوب التكلفة المستندة للانشطة.

بلغت هذه الخدمات لاحد كبار المودعين خلال عام 2011 ما يأتي:

| | |
|---|---|
| الاتصالات التسويقية | 115 |
| تنفيذ المعاملات | 36 |
| اصدار الكشوفات | 29 |

**المطلوب:**

احسب تكلفة الخدمات المقدمة للمودع الكبير اعلاه.

س 3) يقدم المصرف الأول قروضه للشركات الكبيرة، ويتحمل تكلفة فوقية سنويا تتألف من:

| | دينـــار |
|---|---|
| التكاليف الادارية والعمومية | 500000 |
| التكاليف البيعية والتسويقية | 300000 |
| المجموع | 800000 |

لدى المصرف الادارات الآتية التي تقوم بادارة القروض للشركات، وهي تمثل الانشطة الآتية:

| النشاط | مقياس النشاط |
|---|---|
| الاستعلام وتقدير (الجدارة | عدد العملاء |
| منح الائتمان (الائتمان) | (100) دينار ومضاعفاتها |
| التحصيل والقروض المتعثرة (التحصيل) | عدد العملاء المتعثرين |
| الاخرى (الاخرى) | ليست لها علاقة بمنح الائتمان |

يتم توزيع التكلفة اعلاه على مجمعات التكاليف الآتية:

| التكلفة الفوقية | الجدارة | الائتمان | التحصيل | الأخرى | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| التكالف الادارية والعمومية | %50 | %35 | %5 | %10 | %100 |
| التكاليف البيعية والتسويقية | %10 | %45 | %25 | %20 | %100 |

**ملاحظة:** فيما يخص النشاط بعنوان "الأخرى" فهو يعبر عن الطاقة الفائضة التي تحمل بالتكلفة الفوقية المخصصة، لكن لا علاقة لها بحساب تكلفة الواحدة الواحدة، وتهمل من الحساب.

**المطلوب:**

أ) تخصيص المرحلة الأولى للتكلفة الفوقية على مجمعات التكاليف.

ب) حساب نسب النشاط الخاص بجمعات تكاليف الانشطة.

ج) مؤسسة "الاسواق المركزية" هي واحدة من العملاء المهمين لهذا المصرف، وقد تحققت المعاملات الآتية فيما يخصها، كونها شركة قابضة ولديها مجموعات من القروض المتنوعة، ولكل منها اداؤها الخاص، وكانت المعاملات لعام 2011 كما يأتي:

| | |
|---|---|
| **عدد مرات تحليل الجدارة** | **80 مرة** |
| عدد وحدات القروض (قرض واحد لكل مجموعة من تحلليات الجدارة) | 4 |
| قرض متعثر | 1 |

كيف تخصص التكلفة المستندة للانشطة لمعاملات مؤسسة الاسواق المركزية؟

**س 4)** يقدم مصرف الاتحاد نوعين من القروض بالتجزئة هما:

قروض المنشآت الصغيرة (اختصارا "صغيرة")

قروض المنشآت المتوسطة (اختصاراً "متوسطة")

ولكل منهما ادارة خاصة بها، "صغيرة" و"متوسطة"

في المرحلة الأولى من حساب التكاليف، يقوم المصرف بتخصيص التكاليف الفوقية على هاتين الادارتين على اساس ساعات عمل نظم المعلومات. اما في المرحلة الثانية فيتم اعتماد ساعات العمل المباشر.

بلغت التكاليف الفوقية لعام 2011 (1000000) دينار

ولدينا المعلومات الآتية عن عدد ساعات نظم المعلومات، وساعات العمل المباشر لهاتين الادارتين كما يأتي:

| **الساعات** | **الصغيرة** | **المتوسطة** | **المجموع** |
|---|---|---|---|
| ساعات نظم المعلومات | 4000 | 16000 | 20000 |
| ساعات العمل المباشر | 20000 | 10000 | 30000 |

كما لدينا المعلومات الآتية عن عمليات المصرف لشهر كانون الأول/ ديسمبر من عام 2011:

| الوحدات | قروض صغيرة | قروض متوسطة |
|---|---|---|
| عدد القروض | 200 | 800 |
| تكلفة الحصول على الاموال لكل (1000) دينار بحسب القروض | (10%) = 100 | (5%) = 50 |
| تكلفة ساعة العمل المباشر | 25 | 20 |
| ساعة العمل المباشر للقرض الواحد في الادارة الصغيرة | 2 | 2 |
| ساعة العمل المباشر للقرض الواحد في الادارة المتوسطة | 1 | 1 |

تفكر ادارة المصرف باعتماد اسلوب "التكلفة المستندة للانشطة، وذلك في ضوء البيانات أدناه:

| النشاط | التكلفة الفوقية (دينار) | وحدة القياس | عدد الوحدات | صغيرة | متوسطة |
|---|---|---|---|---|---|
| الاستعلام الائتماني الاولي لبعض القروض | 7000 | عدد الطلبات | 350 | 150 | 200 |
| تقسيم الجدارة الائتمانية | 400000 | عدد القروض | 500 | 20 | 40 |
| منح الائتمان | 588000 | عدد القروض مضاعفات (10000) دينار | 19600 | 200 | 800 |
| التحصيل والقروض المتعثرة | 5000 | عدد القروض | 250 | 50 | 100 |

المطلوب:

أ) حساب تكلفة الوحدة لكل من النوعين من الفروض بحسب نظام التكاليف الحالي.

ب) حساب تكلفة الوحدة الواحدة من التكلفة الفوقية بموجب اسلوب "التكلفة المستندة للانشطة".

ج) حساب تكلفة الوحد الواحدة لكل من النوعين من القروض بموجب اسلوب "التكلفة المستندة للانشطة".

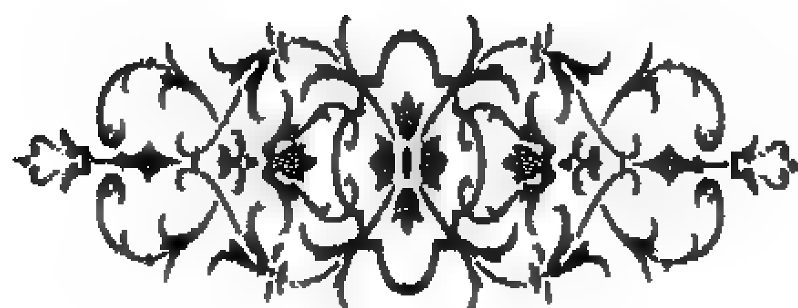
# الفصل الخامس

## نظام التكاليف المعيارية في المصرف والانحرافات والابلاغ الدوري عنها

القسم الأول: تحديد معايير التكاليف المعيارية والابلاغ الدوري عن نتائجها

القسم الثاني: تحديد وتحليل الانحرافات عن التكاليف المعيارية

القسم الثالث: تحديد وتحليل الانحرافات في اطار الموازنة المصرفية المرنة



# الفصل الخامس

# نظام التكاليف المعيارية في المصرف والانحرافات والإبلاغ الدوري عنها

## القسم الأول: تحديد معايير التكاليف المصرفية:

### أولا) أهمية المعايير ودورها في رقابة التكلفة:

أ) الفاعلية والكفاية (Effectiveness and Efficiency):

تلقى على عاتق المدراء في المصرف ضرورة إتخاذ نوعين أساسيين من القرارات المهمة في مجال رقابة التكلفة: أولهما، قرارات الحصول على المدخلات بأقل تكلفة ممكنة، بدون الإخلال بشروط الجودة والمواصفات المناسبة، وثانيهما، استهلاك اقل عدد ممكن من وحداتها، وذلك في إطار تحقيق أهداف المصرف. فالإدارة في المصرف تسعى لتحقيق كل من "**الفاعلية**" "**والكفاية**". يقصد بـ " **فاعلية** " المصرف قدرته على تحقيق أهدافه والتكييف مع البيئة المحيطة، في حين أن " الكفاية" تعني العلاقة المثلى بين "المدخلات" (التكلفة) "والمخرجات" (المنفعة)". يأخذ تعظيم الكفاية عدة أشكال منها: تدنية المدخلات للحصول على مخرجات محددة، أو تعظيم المخرجات من مدخلات محددة، أو زيادة كل منهما ولكن بزيادة المخرجات بما يفوق زيادة المدخلات، أو تقليل كل منهما ولكن بتقليل المخرجات لدرجة أقل من تقليل المدخلات. قد يكون الأداء فاعلاً ولكن لا يحقق الكفاية، أو يحقق الكفاية، ولكن ليس فاعلاً، او لا يحقق الاثنين، او يحقق الاثنين معاً.

تلعب "**المعايير**" (Standards) دورها الكبير في مساعدة إدارة المصرف لتحقيق كل من الفاعلية والكفاية، وذلك من خلال الرقابة المستمرة، المستندة إلى المعايير، نظراً للترابط الجدلي بين المعايير وعملية الرقابة. فالرقابة هي مقارنة الأداء بالمعايير وتحديد الانحرافات (الابتعادات) بينهما، وتشخيص مسبباتها، وإتخاذ الإجراءات

التصحيحية اللازمة، إما بتعديل الأداء، أو لتحوير الموازنة ومعاييرها ،أو الإثنين معاً، لغرض تحقيق الفاعلية والكفاية معاً.

**ب) ماهية التكلفة المعيارية:**

" **التكلفة المعيارية** " (Standard Cost) هي تكلفة نمطية، وموضوعية، أو محددة، مسبقاً، على أساس من الدراسة، تستهدف الإدارة من خلالها قياس الأداء، وبالتالي تحقيق الكفاية والفاعلية. تنصب التكلفة المعيارية على كل من تكلفة (سعر) المدخلات، وكمياتها (عدد وحداتها). فمعيار " **التكلفة**" يحدد ما يجب أن تكون عليه "تكلفة" الوحدة الواحدة من كمية المدخلات، بحيث إن التكلفة الفعلية تقاس بها لتحديد الإنحرافات ومسبباتها. أما معيار "الكمية" فيحدد ما يجب أن تكون عليه " كمية " المدخلات المستعملة في إنتاج الوحدة الواحدة، بحيث إن الكميات الفعلية منها تقاس بها لتحديد الإنحرافات ومسبباتها.

**ج) الإدارة بالإستثناء(Management by Exception, MBE) :**

تعتبر "مراكز التكلفة" في المصرف المسؤولة عن تطبيق المعايير. فهي تسعى إلى عدم تجاوز معيار التكلفة ذي العلاقة، بل إلى تحقيق وفورات إضافية (إيجابية)، إن أمكن ذلك، قياساً بالمعايير. فإذا ما تجاوزت المراكز المعايير المحددة، وحققت نتائج سلبية، فإن الإدارة الأعلى تتدخل "**استثناء**" لغرض الإسهام في توجيه الجهود نحو معالجة أوجه الخلل او القصور. يسمى هذا النمط من الإدارة في المصرف بـ " **الإدارة بالإستثناء** ".

**د) المعايير والموازنات (Standards and Budgets):**

"المعايير" و"الموازنات" هما من عائلة واحدة، ويرتبطان لدرجة كبيرة مع بعضهما. فالفارق الأساسي الوحيد بينهما هو أن "**المعيار**" هو مقياس لسعر وكمية "الوحدة الواحدة "، في حين أن **الموازنة** هي مجموع المبالغ والكميات المخططة لمدة معينة. ونظراً إلى العلاقة الوثيقة بين المفهومين، فإن المصارف تستخدم مصطلحي **الأداء المعياري، والأداء بموجب الموازنة**، بشكل مترادف. ويمكن القول بأن **التكلفة**

المعيارية هي التكلفة المعتمدة في الموازنة المصرفية المعاصرة، محسوبة للوحدة الواحدة.

**هـ) استعمالات التكلفة المعيارية:**

نشأ استعمال "التكلفة المعيارية"، أساساً في الصناعة التحويلية، حيث تم تطوير مفاهيمها، ونظمها، ومعالجتها المحاسبية. غير أن التكلفة المعيارية تطبق اليوم في المنشآت العاملة في كل القطاعات، باعتبارها من أركان الإدارة العلمية. وقد شهدت السنوات الأخيرة امتداد استعمالها، بوجه خاص، إلى القطاعات الخدمية. واعتباراً من نهاية الستينات ومطلع السبعينات، اضطلعت المصارف الكبيرة بمهمة وضع وتطبيق التكلفة المعيارية، لغرض تقييم الأداء ورفع مستواه، على سبيل تحقيق الفاعلية والكفاية في أعمالها. هكذا غدت التكلفة المعيارية ( بل ومعايير الأداء عموماً ) سمة العصر في المصارف، وقد دخلت بعض المصارف العربية هذا الميدان متأخرة كثيراً.

**ثانيا) وضع معايير التكلفة:**

**أ) المسؤولية عن وضع المعايير:**

تتطلب عملية وضع المعايير تظافر جهود كثيرة، بسبب ارتباطها باختصاصات متنوعة. فالمحاسب في المصرف، وضابط الائتمان، والإداري، والإقتصادي والاحصائي، والتكنولوجي... يسهمون في وضع تلك المعايير، بل إن الإختصاصات المطلوبة لوضع المعايير تتزايد حسب الأنشطة المصرفية ومتطلباتها. كما لا توضع التكلفة المعيارية في المصرف إلا بإسهام أنواع المتخصصين بأنشطة المصرف، وفعالياته، وعملياته، لكي تعكس خصوصيات العمل المصرفي، وتعبّر، بشكل سليم، عن المستوى الطموح للأداء. مع ذلك، فإن عملية وضع المعايير ما تزال تمارس على أنها علم وفن معاً. فالتجارب العملية، التي يحصل عليها الأفراد في المصرف، والخبرات المتراكمة، لها أهميتها ودورها، إلى جانب الدراسات والبحوث العلمية اللازمة لتحديد المعايير. ويستفاد في وضع المعايير من تجربة المصرف في الماضي، باعتبارها من بين مجموعة المؤشرات المهمة التي تؤخذ بعين الإعتبار.

غير أن الماضي لوحده لا يدل على المستقبل، بمعنى أن مؤشرات الماضي تلك لا بد أن تعدل لكي تعكس الظروف المتوقعة، أو المحتملة، في المستقبل.

**ب) أنـــواع معايير الأداء:**

هناك نوعان أساسيان من المعايير في مجال التكلفة المصرفية هما:

(1) **المعايير المثالية** ( أو النظرية، أو المحققة لأقصى كفاية ممكنة) :

هي معايير لا يمكن بلوغها إلا في ظل أفضل الظروف. تتضمن حالة، كهذه، الأداء بأفضل الكفايات والمهارات، وأقل وقت لازم، وأقل عدد ممكن من كميات المدخلات، خلال أحسن ظروف بيئية محيطة بالمصرف. وعلى الرغم من أن هذه المعايير صعبة التحقيق في الواقع، فإنها مفيدة لإدارة المصرف، من حيث تأشيرها تلك الظروف التي تتسم بأعلى مستوى من الكفاية، لغرض معرفة مدى ابتعاد ظروف الأداء الفعلي ومستوياته عنها. فهي، إذن، تذّكر الإدارة دائماً بالطموحات وإمكانات التحرك في المستقبل لتطوير الأداء. غير أن هذه المعايير لا يمكن استعمالها في عملية التخطيط، أو في وضع الموازنات، لأنها تجعل من الأخيرة تصوراً غير قابل للتطبيق، كونها لا تأخذ بنظر الاعتبار المجالات المحتملة لانخفاض كفاية الأداء.

(2) **المعايير العملية** (القابلة للتنفيذ):

هي تلك المعايير التي تأخذ بنظر الاعتبار الظروف الواقعية لعمل الإنسان في المصرف، واحتمالات الاقتطاع من الوقت المخصص للعمل، واحتمالات عدم توافر المكونات الأخرى لعملية إنتاج الخدمات والمنتجات المصرفية بالمستويات الطموحة. فهي، إذن، معايير تستهدف بلوغ الكفاية، ولكن من النوع الممكن تحقيقه في ظل الظروف القائمة أو المتوقعة او الاعتيادية خلال مدة الموازنة. كما أنها معايير تفيد في صياغة الموازنات والخطط، من جهة، وفي تحديد الإنحرافات الفعلية عنها، من جهة اخرى، لغرض تنبيه الإدارة لتصحيح أوجه القصور في الأداء، أو إلى بعض العيوب في المعايير نفسها.

**ج) إيجابيات التكلفة المعيارية:**

تتميز التكلفة المعيارية بإيجابيات عديدة في مجال استخدامها في المصرف، من أهمها ما يأتي:

(1) تجعل من الممكن ممارسة **"الإدارة بالإستثناء"**، مما يؤدي إلى حسن استخدام وقت الإدارة. فما دام الأداء يسير حسب التكلفة المعيارية، فإن الإدارة لا تتدخل، في حين أنها ترصد الإنحرافات وتعمل على معالجتها، استثناءً.

(2) تساعد التكلفة المعيارية في **تخطيط ورقابة** أنشطة تجهيز الأموال وأنشطة استخدامها، وكذلك تخطيط ورقابة الأنشطة غير المستندة إلى الأموال.

(3) يعتمد الأخذ **بالإدارة اللامركزية**، وبخاصة من خلال نظم **محاسبة المسؤولية**، على وجود تكلفة معيارية لتقييم الأداء دورياً.

(4) يقوم إعداد **الموازنات المصرفية** المعاصرة ،أساساً، على التكلفة المعيارية، وهناك ترابط وثيق بين الإثنين، كما أسلفنا.

(5) يؤدي العمل بنظام التكلفة المعيارية إلى توعية المدراء والعاملين في المصرف إلى أهمية **رقابة التكلفة**، خاصة وأن معايير التكلفة توفر **وسيلة موضوعية للقياس**. كما أن التكلفة المعيارية تجعل مناخ المصرف موجها نحو العمل على **خفض التكلفة** الفعلية **وزيادة الكفاية**.

**(د) سلبيات التكلفة المعيارية:**

على الرغم من مزايا التكلفة المعيارية، فإن بعض الإدارات المصرفية، التي أخذت بهذا النظام، تطرح بعض السلبيات والمشكلات العملية، ومن أبرز ذلك:

(1) صعوبة **تحديد مدى كون الإنحرافات "مهمة "** لغرض توجيه الاهتمام نحوها.

(2) يؤدي **التوكيد** على المعايير في **الأجل القصير**، وعلى الإنحرافات عن مستوياتها، إلى إغفال أهمية الاتجاهات طويلة الأجل في الأداء المصرفي.

(3) إذا تم ربط تقييم الأداء الدوري في المصرف بممارسة "الإدارة بالإستثناء" فإن هناك احتمال قيام العاملين **بإخفاء الأداء السلبي** مرحليا لحين توافر أداء إيجابي لاحق، يلغي أثر السلبيات، ويظهر الأداء بمستوى جيد أمام الإدارة.

(4) **قد لا يحصل العاملون على المكافآت التشجيعية** إذا ما طبقت المعايير، أو تم تحقيق مستوى أعلى من كفاية العمليات.

(5) احتمال نشوء **مشكلات بين الإدارات** الوسطى في المصرف وكل من الإدارة التنفيذية والعاملين، بسبب حرص الإدارة الوسطى على تحقيق المعايير بحسب توجيهات الإدارة الأعلى منها، وهي بذلك تواجه احتمالات مقاومة العاملين لها، مما يعكر العلاقات الإنسانية في المصرف.

**ثالثا) الخصوصيات المصرفية في حساب التكلفة المعيارية:**

إلى جانب حداثة استعمال التكلفة المعيارية في المصارف، فإن العمليات المصرفية تتسم بخصوصيات متعددة تنعكس في حساب تلك التكلفة، لا بد من عرضها هنا، وعلى النحو الآتي:

أ) المصرف هو منشأة مالية وسيطة. فهو يتسلم الودائع وغيرها من الجمهور ويستخدمها في إنتاج القروض والإستثمارات، أي أنه يتوسط بين مجهزي الأموال ومستخدميها، وذلك من خلال قابليته على صياغة مواصفات الأموال المعروضة، بحيث أن مجهزي الأموال لا يستطيعون، بدونه، توجيه الاموال مباشرة الى المستخدمين بعائد مناسب. كما ان المستخدمين لا يستطيعون الحصول عليها لو تعاملوا مع مجهزي الأموال المباشرة. كما يقدم المصرف مجموعات متنوعة من الخدمات والمنتجات غير المستندة للأموال، بمفردها او بمصاحبه الاموال المجهزة والمستخدمة. هذا إلى جانب وساطة المصرف بالثقة: زرع الثقة في نفوس مجهزي الأموال، والثقة في نفوس المستخدمين، أي "وساطة الثقة" لخدمة المجهزين والمستخدمين.

ب) بناء على ذلك، فإن منتجات وخدمات المصرف هي القروض والاستثمارات والخدمات المتنوعة الأخرى. وهي مخرجات متنوعة ومتكيفة لمتطلبات البيئة المحيطة به. أما مدخلاته من الأموال فهي تلك التي يحصل عليها من المجهزين، بما فيهم المودعين، وحملة سندات المصرف، والدائنين الآخرين، والمالكين. اما

اوجه الاختلاف المهمة في هذا الصدد بين المصرف وبين غيره من منشآت الأعمال فهي:

(1) أن إيرادات المصرف من عملياته، المستندة إلى الأموال وغير المستندة إليها، هي ليست مناظرة لقيمة (القروض + الإستثمارات) + رسوم الخدمات، وإنما تساوي الفوائد (العوائد) المكتسبة من القروض والأرباح المتحققة من الاستثمارات (من الاستخدامات) والرسوم المتحققة من تقديم الخدمات. أي أن الإيرادات الإجمالية للمصرف لا تساوي كل قيمة مبيعاته ( إن صح التعبير ) من المنتجات والخدمات، وإنما ذلك الجزء منها المتمثل بالفوائد (العوائد) المكتسبة من القروض (والأرباح الموزعة المتحققة وصافي تقلبات محفظة الاستثمار)، ورسوم الخدمات التي يقدمها. وبهذا فإن المصرف، بصفته منشأة وسيطة، يختلف كثيراً عن بقية منشآت الأعمال التي تبيع السلع والخدمات، والتي تتكون إيراداتها الإجمالية من مجموع قيم تلك المبيعات.

(2) بالمقابل، فإن تكلفة الإيرادات (مقابل تكلفة المبيعات في منشآت الأعمال الأخرى)، التي تتحقق بسبب تقديم المنتجات والخدمات المستندة للأموال لا تناظر تكلفة مبيعات بقية منشآت الأعمال، بل تساوي ذلك الجزء منها المتمثل بالتكاليف المدفوعة (للحصول على الأموال)، وهي تكلفة متغيرة وتكلفة العمل المباشر، وهي تكلفة متغيرة، وتكلفة الانتاج غير المباشرة (المتغيرة الثابتة)، والتكاليف التسويقية والإدارية (المتغيرة، والثابتة).

ج) تتبدل تكلفة المواد المباشرة (التي هي، محاسبيا، جزء من التكلفة في المنشآت الصناعية)، في المصرف لتحل محلها "المدخلات المالية"، أي تكلفة الأموال (وليس الأموال ذاتها). .بمعنى آخر، إن تكلفة الفوائد المدفوعة على الأموال المجهزة للمصرف تحل محل تكلفة المواد المباشرة. هذا تحوّل مهم وأساسي لكي تصبح مفاهيم ونظم التكلفة الصناعية (ومن بينها التكلفة المعيارية)، قابلة للتطبيق في العمليات المصرفية.

د) تبقى تكلفة العمل المباشر وهي اعتيادياً تكلفة متغيرة، وهي العنصر الثاني من تكلفة الانتاج، في نظام التكلفة المصرفية، وفي التكلفة المعيارية كذلك، مع التوكيد الكبير على أهمية هذا العنصر في إنتاج الخدمة المصرفية، على أساس أن المصرف هو منشأة لتقديم المنتجات والخدمات المالية، الناشئة عن الوساطة.

هـ) يبقى العنصر الثالث من تكلفة الانتاج، ألا وهو "تكلفة الانتاج غير المباشرة" (المتغيرة والثابتة)، جزءاً مهماً من نظام التكلفة الفعلية والمعيارية، في المصرف، مع التوكيد على أهمية المباني وتكنولوجيا المعلومات (الحاسوب، الشبكات ...) وذلك في إطار استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل المصرفي.

و) **التكلفة الفوقية (Overhead)، وهي تتكون من مجموعتين من التكاليف هما:**

1) التكاليف التسويقية والبيعية (المتغيرة والثابتة).

2) التكاليف الادارية والعمومية (المتغيرة والثابتة).

**رابعا) عناصر التكلفة المعيارية: انتاج وتسويق المنتجات والخدمات المصرفية:**

تشتمل تكلفة الانتاج المعيارية في المصرف، على ثلاثة عناصر أساسية هي: تكلفة الأموال، وتكلفة العمل المباشر، وتكلفة الإنتاج غير المباشرة. هذا بالإضافة الى الفوقية المتضمنة كلا من التكاليف التسويقية والبيعية، والادارية والعمومية، المعيارية.

**أ) التكلفة المعيارية للأموال:**

تتكون التكلفة المعيارية للأموال، بدورها، من عنصرين هما : سعر الفائدة (العائد المدفوع للمودعين وبقية مجهزي المطلوبات) المعياري، والكمية المعيارية لتلك الأموال.

**(1) سعر الفائدة المعياري (أي السعر المعياري للأموال المجهزة للمصرف):**

- يمثل هذا السعر تلك التكلفة النهائية المدفوعة لمجهزي الأموال من المودعين والدائنين الأخرين والمالكين، وذلك على أساس حساب "المتوسط المرجح لتكلفة الأموال". كما أن هذا السعر يعكس أموالاً من مواصفات محددة، مثل الأجل،

وحقوق السحب، وغير ذلك، لأن ليس كل الودائع والمصادر الأخرى للتمويل، هي من نوع واحد كما سبقت الاشارة لذلك.

- "فالاحتياطيات الأولية" (بشقيها الالزامي والاحتياطي) هي أموال نقدية لا يحقق المصرف منها عائداً. فالمهم، بالنسبة للودائع، هو خضوعها لاستقطاع الاحتياطيات الاولية، (Primary Reserves) شاملاً ذلك "الاحتياطي الالزامي او الاجباري النقدي"، الذي تتفاوت نسبته في معظم الدول، حسب نوع الوديعة : جارية (تحت الطلب)، توفير، ثابتة، شهادة إيداع. وتتجه معظم المصارف المركزية إلى فرض نسبة إحتياطي قانوني نقدي أعلى على الودائع الجارية (تحت الطلب)، قياساً بالودائع الإدخارية (التوفير ولاجل والشهادات)، مما يعني أن جزءاً من كل أنواع هذه الودائع يجمد بدون استخدام، لدى المصرف المركزي، حسب التعليمات الخاصة بحساب الاحتياطي الإلزامي النقدي.
- هناك احتياطيات نقدية "اختيارية" إضافية يحتفظ بها المصرف اما صناديقه أو لدى المصارف المراسلة (بما فيها المصرف المركزي) والأخرى لغرض مواجهة طلبات السحب، أو تلبية احتياجات القروض، وغير ذلك من تدفقات نقدية خارجة، ولا بد من حساب نسبتها واستقطاعها، للتوصل الى صافي الودائع القابل للاستخدام المربح.
- أما علاقة الاحتياطيات الأولية (الإحتياطي الالزامي والاحتياطي الاختياري النقدي) بسعر الفائدة المعياري للأموال فهي أن الاحتياطيات الأولية (التي تستقطع لغرض حساب الاموال القابلة للاستخدام المربح) تؤدي إلى زيادة "السعر الفعلي" لوحدة الأموال المجهزة للمصرف. فلو كان سعر الفائدة المعياري لودائع التوفير، مثلاً، هو (12%) وكانت نسبة الإحتياطيات الاولية من الودائع هي (15%)، فإن سعر الفائدة المعياري للودائع لاجل سيكون:

$$\text{السعر المعياري} = \frac{\text{سعر الفائدة لودائع التوفير}}{\text{(1- نسبة الاحتياطيات الأولية}} = \frac{12}{(15\text{-}100)} = \%14.12$$

وهذه معالجة لا بد منها لإستخراج سعر الفائدة المعياري، لأن الأموال التي سوف تستخدم من قبل المصرف (في القروض والإستثمارات) تؤلف المتبقي بعد طرح الاحتياطيات الأولية. وقد اشير لذلك بوضوح عند حساب المتوسط المرجح لتكلفة الأموال في المصرف.

- كما يمكن إجراء هذه المعالجة نفسها على الإحتياطيات التي يقدرها المصرف للوفاء بمتطلبات الودائع لاجل، إذ ان ذلك يمثل تكلفة مضافة للسعر المعياري. ففي المثال أعلاه، افرض أن الإحتياطيات الاختيارية هي (20%) وسعر الفائدة على هذه الودائع هو (12%)، فإن سعر الفائدة الفعلي للأموال من هذا المصدر ستكون:

$$\%15 = \frac{12}{80} = \frac{12}{(20-100)}$$

- ثمة مسألة مهمة تتعلق بالودائع الجارية. فهي ودائع يقدم المصرف مقابلها الكثير من الخدمات، بعضها مجاناً وبعضها مقابل رسوم يفرضها على العميل. كما أن الإتجاه العام في العالم هو نحو تحرير العمل المصرفي من الرقابة، ومن بين ذلك السماح بدفع الفائدة على تلك الودائع. وباستثناء الفائدة المدفوعة تلك، فإن سعر الفائدة المعياري للوحدة الواحدة من الأموال المجهزة للمصرف، (كودائع جارية)، يجب أن يحمّل بتكلفة الخدمات المجانية التي تقدم للعميل للحصول على ودائعه، باعتبار أن تقديم هذه الخدمات المجانية هو بديل عن دفع الفائدة له. أي ان السعر المعياري للوحدة الواحدة من الودائع الجارية يجب أن يتضمن اية فوائد مدفوعة عليها ورسوم تقديم الخدمات المجانية لها، وقد تمت الإشارة لكل هذه الجوانب في الفصلين الثاني والثالث.
- اما على صعيد المصارف الإسلامية، فأن التكلفة النقدية للودائع تتمثل بحصة المودع من عائد الاستثمار مضافاً اليها الحوافز والخدمات الأخرى المجانية المقدمة بأسعار منخفضة، المشار اليها أعلاه.

- يتطلب التنبؤ بسعر الفائدة المعياري (سواء لوحده، أو بإضافة تكلفة الخدمات المجانية المشار إليها أعلاه) دراسات عديدة تنصب على متابعة تطور هيكل أسعار الفائدة (حسب آجال الأموال وأنواعها)، في إطار التطورات النقدية والمالية والإقتصادية والسياسية المتوقعة، للمدة القادمة التي تطبق خلالها المعايير. ويستفاد هنا من المؤشرات الدورية التي يقدمها المصرف المركزي ومن الدراسات التي يقوم بها المصرف المهني نفسه وغيره من المؤسسات المتخصصة.

**(ب) مبلغ (كمية) الأموال المعيارية:**

(1) المبلغ المعياري هو تلك الكمية (مبلغ الأموال) التي تخطط إدارة المصرف توافرها لدى الإدارة المسؤولة عن استخدامها، وذلك بهدف تمكينها من إنتاج المخرجات (القروض والإستثمارات) المخططة منها، وهي المبلغ الصافي القابل للإستثمار الخاص بالودائع، بعد طرح الإحتياطي الاختياري (القانوني النقدي، والاختياري النقدي) المخطط. طبيعي أن المصرف (أو الادارات والفروع فيه) قد يواجه ظروفاً تؤدي الى بقاء جزء أكبر من الكمية المعيارية بدون استخدام، مما يعني بروز إنحراف عنها (احتياطيات فائضة).

(2) لا بد أن تعالج الأموال المتأتية من الدائنين الآخرين ومن المالكين بشكل آخر، لأنها ليست خاضعة للإحتياطي الإلزامي النقدي. بعبارة أخرى، فإن المطلوبات الأخرى غير الممتلكة لتمويل المصرف وكذلك حقوق الملكية، تتفاوت من حيث الكمية المعيارية للاستخدام في الموجودات المربحة.

(ج) عليه، فإن التكلفة المعيارية للأموال المجهزة للمصرف هي حاصل ضرب سعر الفائدة (ربح المودعين في المصارف الإسلامية) المعياري بالكمية المعيارية، ولكل نوع من أنواع الأموال. فلو كان السعر المعياري (بعد تعديله كما في أعلاه) هو (15%) في السنة، مثلاً، فإن تكلفة كل (100) دينار من القروض الممنوحة ستكون (15) دينار في السنة.

وفي المثال الذي سيطرح هنا، نفترض لغرض التبسيط، ولتفادي معالجة الكسور، أن المصرف يحصل على مبلغ (1000) دينار ومضاعفاته، وأن القروض والاستثمارات هي من وحدات يتألف كل منها من (1000) دينار ومضاعفاتها. وهي بالتالي الوحدة الواحدة من منتجات المصرف على شكل قروض واستثمارات.

**(ب) التكلفة المعيارية للعمل المباشر:**

غالباً ما يعبّر عن التكلفة المعيارية للعمل المباشر على أساس اليوم الواحد، سواء بالنسبة للأجر المعياري، أو الوقت المعياري. ويقصد بـ" العمل المباشر"، كما سبقت الاشارة لذلك العمل الإنساني الذي يكرس لتقديم المنتجات والخدمات وجها لوجه مع العميل (بالقياس مع العمل غير المباشر الذي لا يمكن متابعته هكذا، ويصبح جزءاً من التكلفة غير المباشرة) وفي خطوة مستقبلية، لابد من ان يعّبر عن العمل المباشر بالساعات وليس بالايام.

**(1) الأجر المعياري لليوم الواحد:**

- يتضمن الأجر المعياري لليوم الواحد من العمل المباشر ليس مجرد الرواتب والأجور المدفوعة للعاملين في المصرف، إنما كذلك تكلفة المزايا او المنافع المقدمة لهم، وغير ذلك من عناصر تكلفة العمل المباشر، كما ورد ذلك سابقا.

**مثال ذلك :**

**شكل (1)**
**تكلفة اليوم الواحد من العمل المباشر**

| التكلفـــة لليوم الواحد | دينار |
|---|---|
| الأجر الأساسي | 10 |
| المزايا او المنافع الاضافية | 6 |
| المجموع | 16 |

- اذن تكلفة الساعة الواحدة = 16 دينار. وإذا كان عدد ساعات يوم العمل الواحد هو (8) ساعات فأن تكلفة الساعة الواحدة متساوي 16 ÷ 8 = 2 .

- لغرض التبسيط، فإن العديد من المصارف (التي تطبق هذا النظام لأول مرة) تستخدم أجراً معياراً لليوم الواحد، لكل العاملين في قسم معين (أي جمع الرواتب والأجور وتكلفة المنافع وتقسيمها على عدد أيام الشهر او ايام العمل الفعلي خلال الشهر لاستخراج المتوسطات العامة، وهي الاسلوب القديم في محاسبة التكاليف)، وليس "نظام التكاليف المستندة للأنشطة"، هذا على الرغم من تفاوت مستوى الرواتب والأجور بين العاملين. كما أن هناك مزية أخرى لهذا الترتيب هو تمكين المدير من تنظيم استخدام الموارد البشرية المتاحة له وتنسيبها للأعمال بمرونة أكبر.
- أما الطريقة الأدق، فتتطلب "استخدام نظام التكاليف المستند للانشطة"، حيث يتم تحليل "مزيج" (Mix) اليوم الواحد من العمل المباشر في ادارات الادارة العامة، او الفروع، وترجيح (Weighting) الساعات بالرواتب والأجور، للحصول على أجر معياري مرجّح بالساعة الواحد، ولكل موظف على حدة.

**(2) الوقت المعياري ( بالساعة) للوحدة الواحدة من الخدمات والمنتجات المصرفية :**

وهو الوقت المعياري بالساعات اللازم لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات أو الخدمات المصرفية، على سبيل المتوسط (مثلاً إقراض 1000 دينار، أو تقديم خدمة معينة، أو صرف شيك مسحوب..). هناك أساليب عديدة لإنجاز هذا الحساب، منها تحليل كل عملية إلى مكوناتها من حركات الإنسان وتفكيره وتحديد وقت معياري لكل منها. ولا بد من جداول يجري تحديثها باستمرار لقياس الوقت المعياري لمكونات كل عملية في المصرف. ثمة أسلوب آخر يقوم على أساس دراسة الوقت والحركة، أي قياس الوقت المطلوب لكل عملية. ولا بد أن يؤخذ في حساب الوقت المعياري ذلك الفاقد المخصص للإستراحة، وفترة الأكل، وقضاء الحاجات الإنسانية الأخرى. ويمكن أن يظهر مثل هذا الحساب على النحو الآتي:

**شكل (2)**

**الوقت المعياري لانتاج الوحدة الواحدة، (ساعة)**

| البيـــــان | ساعة |
|---|---|
| الوقت الأساسي لانتاج الوحدة الواحدة | 0.700 |
| سماح للإستراحة وقضاء حاجات العاملين | 0.200 |
| سماح لتهيئة ظروف العمل | 0.100 |
| المجموع | 1.00 |

**(3) التكلفة المعيارية للعمل المباشر:**

وعندما يضرب الأجر المعياري بالوقت المعياري فاننا نحصل على التكلفة المعيارية للعمل المباشر:

ساعة واحدة معيارية × اجر معياري للساعة = 1 × 2 دينار

= 2 دينار تكلفة معيارية للساعة الواحدة

**(ج) تكلفة الانتاج المعيارية غير المباشرة:**

سوف يكتفي هنا بمعالجة التكلفة المعيارية غير المباشرة "**المتغيرة**"، حيث سيشرح الجزء "الثابت" منها في القسم الثالث من هذا الفصل.

كما هو الحال بالنسبة للعمل المباشر، فإن هناك معايير لأسعار وكميات التكلفة المعيارية المتغيرة غير المباشرة، يعبر عنها كذلك بالمعدلات والساعات. افرض هنا ان تخصيص التكلفة المتغيرة غير المباشرة فيما يخص احدى الخدمات المصرفية، يرتبط بساعات العمل المباشرة. افرض أن التكلفة المعيارية المتغيرة غير المباشرة للساعة الواحدة هي (2) دينار، وان الوحدة الواحدة من خدمة محددة تتطلب (2) ساعة، فان التكلفة المخصصة هي (4) دينار.

## القسم الثاني: تحديد وتحليل الإنحرافات عن التكاليف المعيارية

### اولاً) أنواع الإنحرافات ونموذجها العام:

**(أ) أسباب تقسيم الإنحرافات إلى "سعرية" و"كمية"**

توجد أسباب متعددة وراء تبويب الإنحرافات عن المعايير عموماً إلى **"سعرية"** و**"كمية"**، لكل من عناصر "التكلفة المتغيرة" المشار إليها أعلاه، أهمها ما يأتي:

**(1) رقابة القرارات المتعلقة بكل من "السعر" و"الكمية"، بشكل مستقل:**

ذلك لان الحصول على الودائع أو قبولها، أو جذبها من قبل المصرف، يرتبط بالجهود التي يبذلها النشاط المسؤول عن الودائع، حسب الفروع والادارات. هذا في حين أن قرار تسعير الفائدة المدفوع (او نسبة العائد للمودع في الودائع الإسلامية) بعد تعديلاته بكل من الإحتياطي النقدي (الإلزامي والاختياري)، غالبا ما يكون من قبل **جهة أعلى من الفرع** ذاته الذي يقبل تلك الودائع، وهي عادة إحدى الادارات في الإدارة العامة.

**(2) تتقرر أسعار قبول الودائع في وقت دخولها للمصرف**، في حين أن قرارات استخدام الودائع المتاحة في القروض والإستثمارات، او في الاستثمار الاسلامي، تتحدد لاحقاً في السوق، وذلك حسب قدرة المصرف على استخدام الأموال.

**(3) القاعدة العامة في "محاسبة المسؤولية" هي أن المدير يعتبر مسؤولاً فقط عن التكاليف الخاضعة لسيطرته**، مما يعني ضرورة فصل انحراف السعر عن إنحراف الكمية.

**(ب) النموذج العام لتحليل الإنحرافات:**

**(1) هناك نموذج عام لتحليل الإنحرافات، يعكسه الشكل (3):**

الإنحراف هو الفرق بين الأسعار والكميات **"المعيارية"**، من جهة، والأسعار والكميات **"الفعلية"**، من جهة أخرى. ينصب هذا النموذج على التكاليف

المتغيرة لإنتاج المنتجات والخدمات المصرفية، ويساعد في التمييز بين "**الإنحرافات السعرية**"، و"**الإنحرافات الكمية**"، إلى جانب إيضاح كيفية حساب كل منهما.

**(2) تتضح من النموذج ثلاثة ملاحظات أساسية هي:**

- يمكن حساب إنحراف الكمية لكل من العناصر الثلاثة الأساسية "**للتكلفة المتغيرة للانتاج**" أي: **تكلفة الأموال، والعمل المباشر، والتكلفة غير المباشرة**، على الرغم من أن الإنحراف لا يحمل التسمية نفسها في كل حالة. فانحراف السعر يسمى: "**انحراف سعر الأموال**" (للأموال)، و"**انحراف الأجر**" (للعمل المباشر)، و"**انحراف الإنفاق**" (للتكلفة غير المباشرة). اما انحراف الكميات (المبالغ) يسمى انحراف مبلغ الاموال (للاموال) وانحراف الكفاية (لكل من العمل المباشر والتكلفة غير البماشرة المتغيرة).
- مع تفاوت تسمية انحراف السعر في الحالات الثلاث أعلاه، فإن معادلة الحساب هي واحدة. وينطبق ذات الأمر على انحراف الكمية.
- تحليل الإنحرافات هو ،في الحقيقة، نوع من أنواع تحليل " المدخل - المخرج" (او التكلفة – المنفعة). فالمدخلات هي الأموال (القابلة للاستخدام او للإستثمار)، والعمل المباشر، والتكلفة غير المباشرة. وفي الواقع المصرفي، قد تكون هناك استخدامات "**فعلية**"، أكثر أو أقل من "**المعايير**"، بحسب كفاية، أو عدم كفاية الأداء. ويرمز إلى الإنحراف "الإيجابي" بـ (أ) و"**السلبي**" بـ (س)، لكل من الحالات الثلاث أعلاه.

شكل رقم (3)

النموذج العام لتحليل الانحرافات عن التكاليف المتغيرة

| (3) | (2) | (1) |
| --- | --- | --- |
| الكمية المعيارية من المدخلات بالسعر المعياري (ك م X س م) | الكمية الفعلية من المدخلات بالسعر المعياري (ك ف X س م) | الكمية الفعلية من المدخلات بالسعر الفعلي (ك ف X س ف) |

| انحراف الكمية: (2) - (3): | انحراف السعر: (1) - (2): |
| --- | --- |
| أ) انحراف كمية (مبلغ) الأموال<br>ب) انحراف كفاية العمل<br>ج) انحراف كفاية<br>(التكلفة المتغيرة غير المباشرة) | أ) انحراف سعر الأموال<br>ب) انحراف الأجر<br>ج) انحراف إنفاق<br>(التكلفة المتغيرة غير المباشرة) |
| مجموع الإنحراف | |

**ثانيا) إنحرافات تكلفة الأموال:**

**أ) البيانات المفترضة لأحد الفروع لأحد الأشهر:**

افرض البيانات المعيارية الآتية:

سعر الفائدة (تكلفة) المعياري (العائد الإسلامي) للأموال الواردة الى المصرف من نوع معين هو (4%) في السنة.

يمنح المصرف قروضه بواقع (1000) دينار لكل قرض، أي أنه يقرض (1000) دينار ومضاعفاتها، وعليه، فأن تكلفة الوحدة الواحدة من منتجات القروض هي (40) دينار (1000×4%).

افرض ان حجم القروض المخططة في الموازنة للمدة القادمة هو(600000) دينار، أي (6000) وحدة قرض، ذات (1000 ) دينار للقرض الواحد.

**ب) البيانات الفعلية لأحد الفروع لأحد الأشهر:**

سعر الفائدة (العائد) **الفعلي** من الأموال من النوع أعلاه هو(3.8%) في السنة.

الكمية **الفعلية** من الأموال الواردة الى المصرف هي (650 000) دينار، بسبب وجود احتياطيات فائضة غير مستخدمه خلال السنة بمقدار (50000) دينار.

**شكل رقم (4)**

**انحراف تكلفة الأموال**

| الكمية الفعلية بالسعر الفعلي (ك ف X س ف) | الكمية الفعلية بالسعر المعياري (ك م X س م) | الكمية المعيارية بالسعر المعياري (ك م X س م) |
|---|---|---|
| ( 6500 ) وحدة قرض X ( 38 ) دينار لوحدة القرض = 247000 دينار | ( 6500 ) وحدة قرض X ( 40 ) دينار لوحدة القرض = 260000 دينار | ( 6000 ) وحدة قرض X ( 40 ) دينار لوحدة القرض = 240000 دينار |

| انحراف السعر = | انحراف الكمية (المبلغ) = |
|---|---|
| 247000 - 260 000 | 240000 - 260000 |
| = 13000 دينار (+) | = 20 000 دينار (س) |

مجموع انحراف تكلفة الأموال ( 20 000 ) سلبي – ( 13000 ) ايجابي = 7000 (س)

**ج) إذن فانحرافات تكلفة الأموال كانت:**

(1) **إنحراف السعر:**

إنحراف السعر = [(الكمية **الفعلية** × السعر **المعياري**)] - [(الكمية **الفعلية** × السعر **الفعلي**)].

= (6500 × 40) - (6500 × 38)

= (26000 - 247000) = 13000 (أ)

(2) **إنحراف الكمية** (هناك احتياطيات فائضة غير مستخدمة):

إنحراف الكمية = [(الكمية **المعيارية** × السعر **المعياري**)]-[(الكمية **الفعلية** × السعر **المعياري**)]

= (6000 ×40) - (6500 × 40)

= 240000 - 260000 = - 20000 (س)

(3) **الإنحراف الكلي** لتكلفة الأموال:

إنحراف تكلفة الأموال = 13000 (أ) - 20000 (س) = - 7000 (س)

(4) فمن حيث **انحراف السعر** :

يّعد الإنحراف سلبياً (س) إذا زاد سعر (تكلفة) الفائدة **الفعلي** عن سعر الفائدة **المعياري**. ويّعد الإنحراف إيجابياً (أ) إذا قلّ سعر (تكلفة) الفائدة **الفعلي** عن سعر الفائدة **المعياري**.

(5) ومن حيث **انحراف الكمية** :

يعد الإنحراف سلبياً (س) إذا زادت كمية الأموال **الفعلية** عن كمية الأموال **المعيارية**، لأن ذلك يعني وجود احتياطيات فائضة غير مستخدمة في القروض.

ويعد الإنحراف **إيجابياً (أ)** إذا قلت كمية الأموال **الفعلية** عن كمية الأموال **المعيارية** (ضمن محددات الاحتفاظ بالاحتياطيات الاولية المناسبة).

**د) تبسيط معادلة إنحراف السعر، وتقرير الأداء المقدم للإدارة حولها:**

**(1) تبسيط معادلة إنحراف السعر:**

يقيس إنحراف سعر الأموال الفارق بين ما يدفع **فعلاً** (الفوائد او عوائد الاستثمار الاسلامي) من تكلفة للحصول على كمية الأموال، وبين ما كان يجب أن يدفع للحصول عليها، بموجب السعر **المعياري**، يمكن حساب هذا الفارق بالمعادلة الآتية:

إنحراف السعر = ( ك ف × س ف) - ( ك ف × س م )

وبالتبسيط، تتحول المعادلة إلى:

إنحراف السعر = ك ف ( س ف - س م )

وبتطبيق المثال أعلاه يكون إنحراف السعر:

إنحراف السعر = 6500 (38 - 40) = 13000 دينار (أ)، أي ان هناك إنخفاضاً في التكلفة الفعلية قياساً بالتكلفة المعيارية، وهو الجواب نفسه أعلاه.

**(2) تقرير الأداء حول إنحراف سعر الأموال:**

يمكن تجزئة تقرير الأداء عن الإنحرافات حسب مكونات التكلفة، وطرح كل منها ،أولاً بأول، لغرض تبسيط العرض. فتقرير الأداء عن انحراف سعر الأموال يساوي (باستخدام المعادلة المبسطة أعلاه):

**جدول رقم (5)**

**تقرير الأداء (الابلاغ) عن سعر الأموال في الفرع**

| (1) الكمية الفعلية (1000 دينار) لكل وحدة واحدة | (2) السعر الفعلي (دينار) | (3) السعر المعياري (دينار) | (4) فارق السعر (2) - (3) | (5) مجموع انحراف سعر الأموال (1)- (4) | الإيضاحات |
|---|---|---|---|---|---|
| 6500 | 38 | 40 | 2 | 13000(أ) | بذل جهود من قبل الفرع لكسب وديعة رخيصة إلى المصرف |

**هـ) توقيت تحديد الإنحرافات وتحديد المسؤولية عنها:**

(1) **توقيت تحديد الإنحرافات** : يثار السؤال هنا عن "النقطة الزمنية" التي تفرز بها الإنحرافات ،أي متى تفرز. الجواب هو أنه كلما كان ذلك مبكراً، كلما كانت الرقابة عليها أقوى، وكان الهدر المتراكم أقل. فتراكم الانحرافات، بدون رصدها، في الوقت الدوري المحدد أو المناسب، يعني صعوبة معالجتها لاحقاً واحتمال تحميل المصرف أعباء وخسائر بسبب ذلك. فسعر الحصول على الأموال المجهزة للمصرف لا بد أن يدرس ويشّخص الإنحراف السعري وقت دخول تلك الأموال

المجهزة للمصرف (الفرع)، أي قبل إتاحتها للاستخدام. أما انحراف الكمية فينتظر الإستعمال الفعلي المتدرج لمبالغ الأموال المذكورة. اي أن تدّخل الإدارة الأعلى بموجب قاعدة " **الإدارة بالإستثناء** " يحصل في ضوء تقديم تقارير الأداء الدوري المنتظم إليها لغرض إطلاعها ومعاونتها في معالجة الإنحرافات.

(2) **تحديد المسؤولية عن حصول الإنحراف:** يعزى الانحراف إلى الادارة (الفرع) التي حصلت على الأموال ( الودائع ). ولذلك فهي، عموماً، المسؤولة عن الفروقات بين الأسعار الفعلية والمعيارية. غير أنه، في بعض الحالات، قد يضطر الفرع، للحصول على الودائع، بشروط غير مواتية، وذلك للوفاء بالتزامات تمويلية تجاه العميل مرتبطة بها، وبمبالغ أعلى من المتاح بالمصرف. هنا يظهر أنه من العدالة بمكان عدم تحميل الفرع المسؤول عن جذب الودائع بالمسؤولية عن انحراف السعر، لأن مثل هذه الطلبات الخاصة يتحملها نشاط استخدام الأموال.

(3) **الجوانب الارشادية:** من جهة أخرى، فإن الإتجاه المعاصر في الرقابة هو التوكيد على جوانبها **التوجيهية** أو الإرشادية ،أي أن اكتشاف الإنحراف من قبل الإدارة الأعلى يجب أن يحفزها لتقديم المشورة والخبرة للادارات التنفيذية (مراكز المسؤولية ) في المصرف، ضمن مبادىء **"محاسبة المسؤولية"**، كما سيشار لذلك لاحقاً.

**و) تبسيط معادلة انحراف الكمية وتقرير الأداء حولها:**

**(1) تبسيط معادلة انحراف الكمية:**

يقيس انحراف كمية الأموال ذلك الفرق بين الكمية **الفعلية** للأموال المتاحة بالفرع لتمكينه من استخدامها لتحقيق الربح، وبين ما كان يجب أن تكون عليه الكمية الفعلية، أي تلك الكمية للازمة لإنتاج الوحدات **المخططة** من القروض (او الاستثمار الاسلامي). ويمكن حساب هذا الفرق بالمعادلة الآتية:

إنحراف الكمية = (ك ف ×س م )- (ك م × س م)

وبالتبسيط، تتحول المعادلة إلى:

إنحراف الكمية =س م (ك ف - ك م )

وبتطبيق المثال أعلاه، يكون إنحراف الكمية:

انحراف الكمية = 40 (6500- 6000 )= 20000 دينار (س)، وهو الجواب نفسه أعلاه.

**(2) تقرير الأداء حول إنحراف كمية الأموال:**

باستخدام بأسلوب تجزئة تقرير الأداء نفسه، يمكن طرح تقرير الأداء عن إنحراف كمية الأموال (وباستخدام المعادلة المبسطة أعلاه).

**جدول رقم (6)**

**تقرير الأداء (الابلاغ) عن كمية الأموال المستخدمة في الفرع**

| (1) السعر المعياري (دينار) | (2) الكمية الفعلية (لكل وحدة 1000 دينار) | (3) الكمية المعيارية (لكل وحدة 1000 دينار) | (4) فارق الكمية (2) - (3) | (5) مجموع انحراف سعر الأموال (1)- (40) | الإيضاحات |
|---|---|---|---|---|---|
| 40 | 6500 | 6000 | 500 | 20000(س) | وجود احتياطيات فائضة لم يستطع الفرع استخدامها |

**(3) توقيت تحديد الإنحرافات وتحديد المسؤولية عنها:**

لا بد أن يكون تحديد الإنحرافات الكمية مستمراً ودورياً، لغرض معرفة مدى وجود احتياطيات نقدية فائضة (غير مستخدمة)، لأن إهمال ذلك يفوّت على المصرف فرص تحقيق الربح. لذلك. فالمسؤولية عن الإنحراف الكمي هنا تقع على النشاط المسؤول عن منح القروض او استخدام الاموال في محفظة الاستثمار. غير أنه، في حالات معينة، قد يكون سبب وجود بعض الإحتياطيات الفائضة هو أن الأموال المجهزة (الودائع ) هي ذات شروط (آجال ،مثلاً ) غير متوافقة مع الإمكانات المتاحة في السوق لاستخدامها، مما يعني أن جزءاً من هذا الإنحراف يتحمله نشاط الودائع، بسبب قبوله لشرائح منها من الصعب استخدامها بشكل مربح.

**(ثالثاً) انحرافات العمل المباشر:**

**(أ) البيانات المفترضة في أحد الفروع لأحد الأشهر:**

(1) افرض البيانات **المعيارية** الآتية:

**الاجر المعياري** للساعة الواحدة من العمل المباشر = 14.00 دينار.

**الساعات المعيارية** لإقراض (4800) وحدة من القروض يساوي (5000) ساعة.

**(ب) البيانات الفعلية الآتية لأحد الفروع لأحد الأشهر:**

**الأجر الفعلي** للساعة الواحدة من العمل المباشر = 14.30 دينار.

**الساعات الفعليـة** لاستخدام (4800) وحدة في القروض (او الاستثمار الاسلامي) يساوي (4500) ساعة.

**ج) إذن فانحرافات تكلفة العمل المباشر كانت:**

**(1) إنحراف الأجر:**

إنحراف الأجر = [(الساعة الفعلية × الأجر المعياري)]- [(الساعات الفعلية × الأجر الفعلي)]

= (س ف × ج م ) - (س ف × ج ف)

= (4500 × 14.00) = (4500 × 14.30)

= (6300.00 – 6450.00)= - 13.500 (س)

**(2) إنحراف الكفاية:**

إنحراف الكفاية = (ساعات معيارية × أجر معياري) - (ساعات فعلية× أجر معياري)

= (س م ×ج م) - (س ف × ج م)

= (5000 × 1.400) - (4500 × 14.00)

= 7000.00 – 6300.00 = 700.00 دينار (أ)

**(3) الإنحراف الكلي لتكلفة العمل المباشر:**

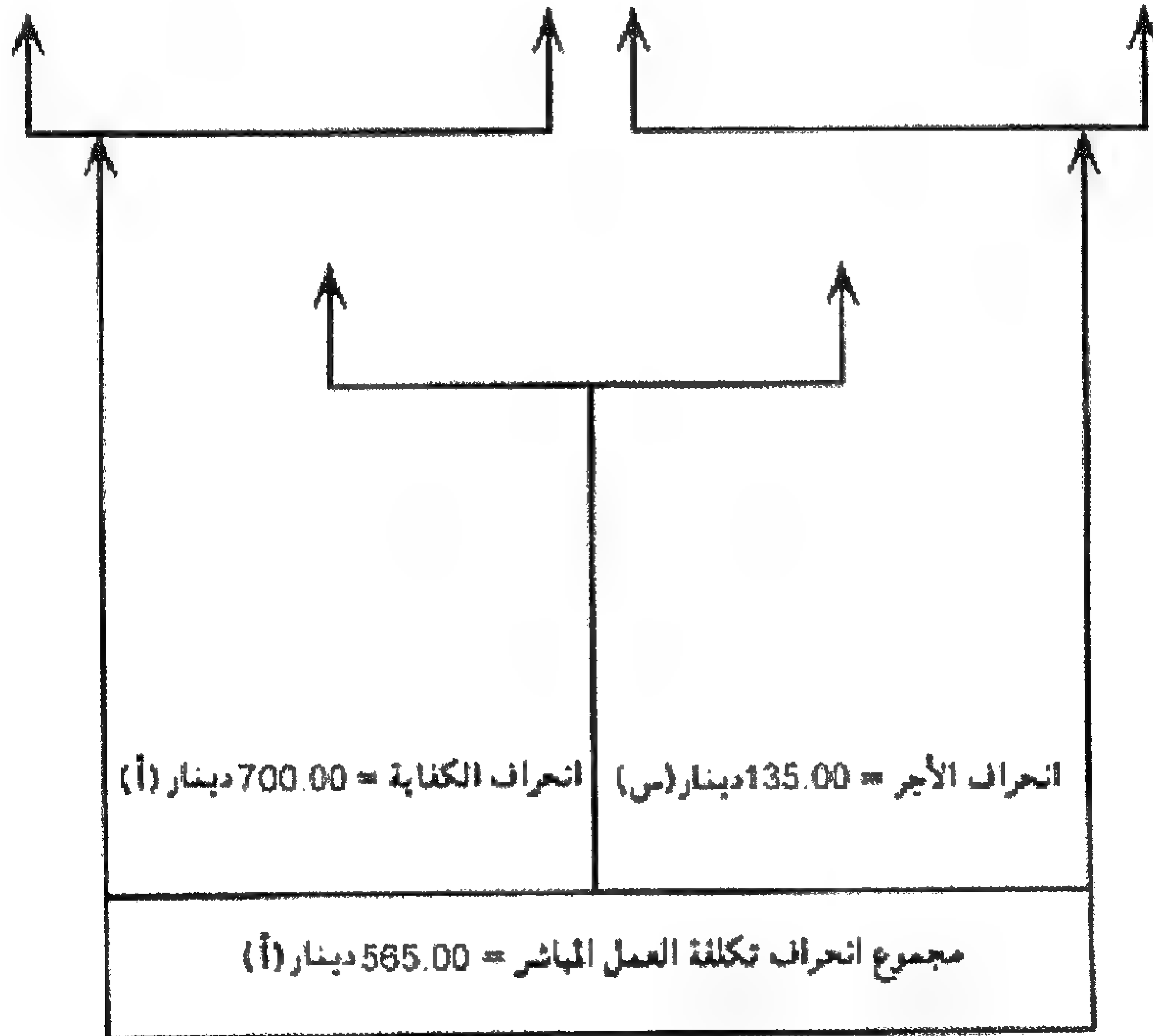
الإنحراف الكلي لتكلفة العمل المباشر =

- 135.00 (س) + 700.00 (أ) = 565.00 دينار (أ)

## شكل رقم (7)

## انحراف تكلفة العمل المباشر

| الساعات الفعلية بالأجر الفعلي | الساعات الفعلية بالأجر المعياري | الساعات المعيارية بالأجر المعياري |
|---|---|---|
| (س ف X ج ف) | (س ف X ج م) | (س م X ج م) |
| 4500 ساعة<br>X 14 30 دينار<br>للساعة الواحدة | 4500 ساعة<br>x 14.00 دينار<br>للساعة الواحدة | 5000 ساعة<br>X 14.00 دينار<br>للساعة الواحدة |
| = 643.500 دينار | = 3600.00 دينار | = 700 00 دينار |




**(4) فمن حيث انحراف الأجر:**

يُعد الإنحراف سلبياً (س) إذا زاد الأجر **الفعلي** للساعة عن الأجر **المعياري**.

ويعد الإنحراف إيجابياً (أ) إذا قل الأجر **الفعلي** للساعة عن الأجر المعياري.

**(5) من حيث انحراف الكفاية:**

يّعد الإنحراف سلبياً (س) إذا زاد عدد الساعات **الفعلية** عن الساعات **المعيارية**.

ويّعد الإنحراف إيجابياً (أ) إذا قل عدد الساعات الفعلية عن الساعات **المعيارية**.

**د) تبسيط معادلة انحراف السعر، وتقرير الأداء (الابلاغ) حوله:**

**(1) تبسيط معادلة انحراف السعر:**

يقيس " انحراف الأجر " للعمل المباشر الفارق بين الأجر **الفعلي** والأجر **المعياري** للساعة الواحدة. ويتضح من الشكل رقم (6) أن معادلة انحراف الأجر هي على الوجه الآتي:

انحراف الأجر = (الساعات الفعلية × الأجر الفعلي) - (الساعات الفعلية × الأجر المعياري)

= (س ف × ج ف ) - (س ف - ج م)

وبالتبسيط، تصبح المعادلة:

انحراف الأجر = س ف ( ج ف - ج م )

وباستخدام البيانات المفترضة:

انحراف الأجر = 4500 ( 14.30 – 14.00) = 135.00 دينار (س)

**(2) تقريـر الأداء (الابلاغ) حـول انحـراف الأجـر:**

يمكن صياغة تقرير الأداء حول انحراف الأجر، وذلك كجزء من تقرير شامل عن الأداء الدوري، وعلى غرار ما طرح بالنسبة لانحرافات تكلفة الأموال.

**(3) أسباب انحرافات الأجر وتحديد المسؤولية عنها:**

**(1) أسباب انحرافات الأجر:**

تتفاوت الأسباب وراء احتمال انحراف الأجر للساعة الواحدة من العمل المباشر في المصرف. ومن بين أهم الأسباب ما يأتي:

- التبدل في تشريعات وأنظمة الخدمة في اليمن.
- تبدل الإتفاقات بين المصرف والنقابات المهنية، بشكل يؤدي إلى تبديل مستويات الرواتب والأجور.

- تنسيب عاملين من ذوي كفايات ومهارات أعلى لإنجاز عمليات لا تحتاج لهذا المستوى من التأهيل.
- تنسيب عاملين من ذوي كفايات ومهارات أدنى لإنجاز أعمال تحتاج لمستوى أعلى من التأهيل (رغم الآثار السلبية على نوعية الخدمات المقدمة).
- تشغيل العاملين لساعات إضافية بأجر أعلى للساعة الواحدة.

**(2) تحديد المسؤولية عنها:**

- كلما كان فرز الإنحرافات مبكراً، كلما كان ذلك أفضل لغرض ممارسة الرقابة عليها.
- يؤدي تشخيص الأسباب أعلاه إلى تحديد المسؤولية عنها. فبعض الأسباب تخرج عن سيطرة المدير المسؤول، في حين أن الأخرى تعود إلى حسن إدارته للعاملين، وتوزيعهم لإنجاز المهمات اليومية، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

**هـ) تبسيط معادلة انحراف الكفاية، وتقرير الأداء عنها:**

**(1) تبسيط معادلة انحراف الكفاية:**

يقيس " انحراف الكفاية " إنتاجية وقت العاملين في المصرف. وهو من المؤشرات المهمة التي تتولى الإدارة رقابتها عن كثب، ذلك لأن زيادة إنتاجية العاملين (المدخلات) تؤدي إلى خفض تكلفة الواحدة م الخدمات المصرفية.

ويشير الشكل رقم (6) إلى معادلة حساب انحراف الكفاية كما يأتي :

انحراف الكفاية = (الساعات **الفعلية** × الأجر **المعياري**) - (الساعات **المعيارية** × الأجر **المعياري**)

= (س ف × ج م ) - ( س م × ج م )

وبتبسيط المعادلة، نحصل على:

انحراف الكفاية = (4500 × 14.00) - (5000 × 14.00)

= 14.00 (4500 - 5000) = 700.00 دينار (أ)

**(2) تقرير الأداء (الابلاغ) حول انحراف الكفاية:**

يمكن صياغة هذا التقرير على غرار ما جاء بطرح تقارير انحراف تكلفة الأموال.

**(3) تحديد المسؤولية عن انحراف الكفاية:**

توجد أسباب عديدة وراء انحراف الكفاية، لا بد من تشخيصها ومتابعة معالجتها، بدون إبطاء. من أهم هذه الأسباب ما يأتي : ضعف تدريب العاملين، وعدم تجهيزهم بتنظيم المعلومات المعاصرة اللازمة للعمليات المصرفية، وضعف الإشراف عليهم... الخ كما قد تكون هناك عطل ومناسبات تقتطع من ساعات العمل، وقد ينسب للقسم عاملون من ذوي كفايات أدنى، بدون أخذ رأي مدير الادارة او الفرع. ولذلك، فبعض الأسباب تعود إلى حسن الادارة، وبالتالي تؤشر قابليات المدير، فيما تعود اخرى إلى عوامل خارج سيطرته.

**رابعا) انحراف التكلفة المتغيرة غير المباشرة:**

**أ) البيانات المعيارية في أحد الفروع لأحد الأشهر:**

"المعدل **المعياري**" لساعة الواحدة من التكلفة المتغيرة غير المباشرة =

الساعات **المعيارية** لإقراض(استثمار إسلامي) (4800) وحدة من القروض(استثمار اسلامي) = 5000 ساعة.

**ب) افرض البيانات الفعلية الآتية لأحد الفروع في أحد الأشهر:**

المعدل **الفعلي** للساعة الواحدة من التكلفة المتغيرة غير المباشرة = 31.00 دينار.

الساعات الفعلية لإقراض(4800) وحدة من القروض (استثمار إسلامي) = 4500 ساعة.

**ج) إذن فانحرافات التكلفة المتغيرة غير المباشرة كانت:**

**1) انحراف الإنفاق:**

انحراف المعدل = (الساعات **الفعلية** × المعدل **الفعلي**) - (الساعات **الفعلية** × المعدل **المعياري**)

= (س ف × م ف) - (س ف × م م)

= 135000 - 139500 = 4500 (س)

### 2) انحراف الكفاية:

انحراف الكفاية = (الساعات **المعيارية** × المعدل **المعياري**) - (الساعات **الفعلية** × المعدل **المعياري**)

= (س م × م م) - (س ف × م م)

= (5000 × 30.00) - (4500 × 30.00)

= 150000 - 135000 = 15000 (أ)

### 3) الإنحراف الكلي للتكلفة المتغيرة غير المباشرة:

الإنحراف الكلي للتكلفة المتغيرة غير المباشرة = 15000 - 4500 = 10500 (أ)

**شكل رقم (8)**

**انحراف التكلفة المتغيرة غير المباشرة**

| الساعات الفعلية بالمعدل الفعلي | الساعات الفعلية بالمعدل المعياري | الساعات المعيارية بالمعدل المعياري |
|---|---|---|
| (س ف X م ف) | (س ف X م م) | (س م X م م) |
| 4500 ساعة<br>X 31 دينار<br>للساعة الواحدة | 4500 ساعة<br>X 30 دينار<br>للساعة الواحدة | 5000 ساعة<br>X 30 دينار<br>للساعة الواحدة |
| = 139500 دينار | = 135000 دينار | = 150000 دينار |

انحراف الإنفاق = 4500 دينار(س)

انحراف الكفاية = 15000 دينار(أ)

مجموع انحراف التكلفة المتغيرة غير المباشر = 10500 دينار(أ)

4) **من حيث إنحراف الإنفاق:**

يعد الإنحراف سلبياً (س) إذا زاد المعدل **الفعلي** عن المعدل **المعياري** للساعة الواحدة (على افتراض ارتباط التكلفة غير المباشرة هنا بالعمل المباشر).

ويعد الإنحراف إيجابياً (أ) إذا قل المعدل **الفعلي** عن المعدل **المعياري** للساعة الواحدة.

5) **ومن حيث إنحراف الكفاية:**

يعد الإنحراف سلبياً (س) إذا زاد عدد الساعات **الفعلية** عن الساعات **المعيارية**.

ويعد الإنحراف إيجابياً (أ) إذا قل عدد الساعات **الفعلية** عن الساعات **المعيارية**.

**د) تبسيط معادلة انحراف الإنفاق، وتقرير الأداء (الابلاغ) حولها:**

1) **تبسيط معادلة انحراف الإنفاق:**

يمكن تبسيط المعادلة، على غرار المعادلات الأخرى المطروحة أعلاه كما يأتي:

انحراف الإنفاق = [(الساعات **الفعلية**× المعدل **الفعلي**)]- [ (الساعات **الفعلية**× المعدل **المعياري**)]

= (س ف × م ف) - (س ف × م م)

= س ف (م ف - م م)

وبتطبيق ذلك على البيانات المعطاة أعلاه:

= 4500 (31 - 30) = 4500 (س)

2) **تقرير الأداء (الابلاغ) حولها:**

يمكن إعداد تقرير أداء جزئي عن هذا الإنحراف على غرار التقارير عن انحرافات تكلفة الاموال.

3) **تحديد المسؤولية عنها:**

سوف تناقش هذه المسألة لاحقا بشكل أكثر تفصيلا، وذلك عند طرح الموازنات المرنة والإنحرافات عنها، بسبب ارتباط الموضوعين هناك وبدرجة كبيرة.

**3) تبسيط معادلة انحراف الكفاية، وتقرير الأداء حولها:**

1) تبسيط معادلة انحراف الكفاية:

تبسط المعادلة على الوجه الآتي:

انحراف الكفاية =[(الساعات **الفعلية** × المعدل **المعياري**)]- [(الساعات **المعيارية** × المعدل **المعياري**)]

= (س ف × م م ) - (س م × م م)

وبالتبسيط:

م م (س ف - س م)

وبتطبيق البيانات أعلاه:

30 (4500 - 5000) = 15000 دينار (أ)

**2) تقريـــر الأداء حولهـــا:**

يجري إعداده على غرار تقرير إنحراف تكلفة الأموال.

**3) تحديد المسؤولية عنها:**

سوف يناقش بشكل أكثر تفصيلا حول الموازنات المرنة والإنحرافات عنها.

**خامساً) كيفية تحديد " الإستثناءات "، في إطار " الإدارة بالإستثناء ":**

على الرغم من كل الإهتمام والمساعي لتحقيق الدقة في البيانات المتوافرة عن المستقبل، عند صياغة الموازنات، فإنه نادراً ما يتطابق الأداء الفعلي مع المخطط في الموازنة. أي أن الإنحرافات هي السمة الغالبة، وهي ظاهرة سائدة، ولا بد أن يتوقع المدير حصولها، وبدرجات متفاوتة. ذلك لأن هناك الكثير من العوامل المستقبلية التي تتغير وتتبدل، بما يخالف التنبؤات عنها عند وضع الموازنة.

هنا يثار السؤال، عن ماهية **"الإستثناءات"** التي تستحق اهتمام وانتباه المدير، لغرض فرزها والتوكيد عليها، من بين الكثير من الإبتعادات بين الخطط والأداء الفعلي. وفي هذا الخصوص، يمكن الإشارة إلى أربع معايير يحتكم إليها في تحديد **"الإستثناءات"** المهمة التي تحظى باهتمام الإدارة الأعلى، في إطار ممارسة **"الإدارة بالإستثناء":**

أ) الأهمية (Materiality):

تهتم الإدارة، إعتياديا، بتلك الإنحرافات ذات الأحجام أو المبالغ الكبيرة، فمثلا، أي انحراف في التكلفة المباشرة للوحدة الواحدة يفوق (10%) يعد إستثنائياً. وقد يكون التفاوت عن الموازنة إيجابياً أو سلبياً. فالإنحراف، كما أشير أعلاه، هو ليس سلبياً في كل الأوقات. مع ذلك، لا بد أن تدرس الإدارة حتى الإنحراف الإيجابي لمعرفة مغزاه. فمثلاً، قد يبدو أن انخفاض تكلفة تدريب العاملين يؤثر إيجابياً باعتباره يؤشر خفضاً بالتكاليف، ولكنه قد يؤدي إلى نتائج ضارة بالفرع/ الادارة والمصرف بسبب تأثيره السلبي على الكفاية في الاجل الطويل.

من ناحية أخرى، فإن وجود نسب مئوية مسموح بها للإنحراف، مثل (10%) المشار إليها أعلاه، لا يكفي لوحده، ما لم تربط تلك النسبة بطبيعة التكلفة المطلوب رقابتها. فمثلاً نسبة (2%) المسموح في بعض التكاليف قد تكون أهم بكثير من نسبة (10%) في تكاليف أخرى.لذلك، لا بد للإدارة أن تعزز استعمالها للنسب المئوية للإنحرافات كمؤشرات، بالأرقام والمبالغ المطلقة، حتى يمكن معرفة حجم الإنحراف وليس مجرد نسبته المئوية.

ب) التناسق في الحدث (Consistency of Occurrence):

على الرغم من أن بعض الإنحرافات لا تتجاوز النسبة المئوية المسموحة، ولكن كون الانحراف يتكرر دورياً، بما يقترب مثلاً، من نسبة (10%) يستوجب اهتمام الإدارة به. فقد تكون البيانات التي قامت عليها الموازنة متقدمة نوعما، مما يعني أن الإنحراف المتواصل هو مؤشر عن مدى عدم واقعية أرقام الموازنة. وقد يكون هناك من ناحية أخرى، تهاون متواصل في الرقابة على التكلفة من قبل التقسيمات المعنية في المصرف، مما يتطلب رقابة الإدارة الأعلى وتوجيهها.

**ج) القابلية على رقابة التكلفة (Cost Controllability):**

فبعض الإنحرافات، أو بالأحرى التكاليف ذاتها، تخرج عن سيطرة الإدارة المعنية، أو حتى عن سيطرة الإدارة الأعلى منها، مما يعني أن الإنحرافات حتى ولو كانت مهمة، لا يمكن معالجتها، وبالتالي ليس من الضروري اهتمام الإدارة بها. فرسوم الكهرباء، والماء، والهاتف والايجار، مثلاً، تخرج عن السيطرة، من حيث سعر الوحدة الواحدة منها.

**د) طبيعة الفقرة المطلوب رقابتها(Nature of Cost Item under Control):**

هناك تكاليف ترتبط مصيريا بالمصرف، مثل تكاليف الفوائد المدفوعة، وصيانة أجهزة الحاسوب ونظم والمعلومات، وتدريب العاملين على التكنولوجيا الجديدة ... وبسبب ذلك، فإن قواعد رقابة هكذا تكاليف تكون عادة أكثر صرامة من قواعد رقابة التكاليف الأخرى، الأقل أهمية نسبياً. فهي "تكاليف مفتاحية" (Key Cost) مما يعني أن الإدارة تهتم بأية انحرافات فيها، حتى وإن كانت صغيرة أو محدودة.

**القسم الثالث: تحديد وتحليل الانحرافات في إطار الموازنة المصرفية المرنة**

**أولاً) تحديد وتحليل انحرافات التكلفة المتغيرة غير المباشرة:**

**أ) طبيعة المشكلة:**

تبرز مشكلة خاصة في إعداد "تقارير الأداء" عن **التكلفة المتغيرة غير المباشرة** في إطار الموازنة المرنة، عندما تكون تلك الموازنة قائمة على عدد ساعات "النشاط"، مثل عدد ساعات العمل المباشر. افرض ان تحليل التكاليف المستندة للانشطة، اوضح ان هناك ثلاثة بنود للتكاليف المتغيرة غير المباشرة، وهي تتحرك بنفس حركة ساعات العمل المباشر بسبب الترابط التكاليفي بين النوعين من التكاليف.

**ب) مشكلــة التخصيصـــات فـــي الموازنـــة:**

يمكن إلقاء الضوء على طبيعة هذه المشكلة من خلال مثال تطبيقي: افرض أن المصرف قد أعد تقديراته لفتح حسابات توفير عائلية، وأوكل مهمة التنفيذ إلى أحد الفروع. وقد قام هذا الفرع بتحضير الموازنة المرنة الآتية للفصل الرابع من عام 2010، على أساس أن كل حساب توفير يحتاج إلى ساعتين من العمل المباشر لخدمته خلال ثلاثة أشهر (وهي مدة الموازنة)، كما في الشكل رقم (97).

افرض ان المصرف قد حدد عدد ساعات العمل المباشر المتاح لهذا الفرع بـ (5000) ساعة في الفصل. عليه، فإن عدد حسابات التوفير الممكن معالجتها خلال تلك المدة هو (2500) حساب، بواقع (2) ساعتين للحساب الواحد، كما في الموازنة المرنة الآتية، بافتراض أن تحميل أعباء التكلفة المتغيرة غير المباشرة، يتم على أساس معدل ساعات العمل المباشر وذلك ضمن اطار التكاليف المستندة للأنشطة.

افرض كذلك أنه، بعد انتهاء الفصل الرابع من عام 2010، تبين أن عدد حسابات التوفير التي تمت معالجتها كان (2000) حساب، وأنها استلزمت (4200) ساعة عمل مباشر فعلية لمعالجتها.

**شكل ( 7)**
**الموازنة المرنة لقسم حسابات التوفير العائلية في الفرع الفصل الرابع، 2010**

| البيـــــــان | معادلة التكلفة للساعة الواحدة (دينار) | الأعداد والمبالغ | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 5000 | | | |
| ساعات العمل المباشر المخططة | | ساعات العمل المباشر | | | |
| | | 3000 | 4000 | 5000 | 6000 |
| التكلفة المتغيرة غير المباشرة | | | | | |
| * خدمات معالجة البيانات مشتراة من الغير | 0.8 | 2400 | 3200 | 4000 | 4800 |
| * القرطاسية | 0.3 | 900 | 1200 | 1500 | 1800 |
| * المنافع العامة (هاتف، كهرباء..) | 0.4 | 1200 | 1600 | 2000 | 2400 |
| المجموع | 1.50 | 4500 | 6000 | 7500 | 9000 |

وقد كانت خلاصة العمليات بهذا المجال، والتكاليف المتغيرة غير المباشرة، الفعلية، كما في نهاية الفصل الرابع من سنة 2010 على الوجه الآتي:

**شكل ( 8 )**
**التكاليف غير المباشرة الفعلية**

| البيــــــــان | دينــــــار |
|---|---|
| عدد ساعات العمل المباشر الفعلية | 4200 |
| عدد حسابات التوفير | 2000 |
| التكلفة المتغيرة غير المباشرة | التكلفة الفعلية (دينار) |
| خدمات معالجة بيانات مشتراة من الغير | 3600 |
| القرطاسية | 1100 |
| المنافع العامة/ (هاتف، كهرباء...) | 2300 |
| المجموع | 7000 |

**ج) القاعدة التي يستند إليها إعداد تقرير الأداء (الابلاغ) للفصل الرابع:**

ما هي القاعدة التي يمكن استعمالها في حساب تخصيصات الموازنة التي يقارن بها الأداء الفعلي (المتحقق)؟

هناك بديلان في هذا الصدد:

1) استعمال الـ (4200) ساعة عمل مباشر وهي الفعلية، اي المتحققة بالفعل.
2) استعمال الـ (4000) ساعة عمل، التي كان يجب أن تكرس خلال الفصل لخدمة (2000) حساب توفير (على أساس أنه يجب تكريس ساعتي عمل مباشر فقط لكل حساب )

يعتمد اختيار البديل هنا على المعلومات المفصلة والمطلوبة من الإدارة التي يتضمنها تقرير الأداء الدوري. إذ أن "**التكلفة المتغيرة غير المباشرة**"، يمكن أن تحلل من خلال تحديد انحرافين هما: "**انحراف الإنفاق**" و"**انحراف الكفاية**" ويؤدي استعمال أي من البديلين أعلاه، أي (4200) و (4000) ساعة عمل مباشر، إلى نتائج مختلفة في تقرير الأداء (الابلاغ).

## ثانياً) انحراف التكلفة المتغيرة غير المباشرة:

### أ) انحراف الإنفاق:

#### 1) إعداد تقرير الأداء:

فلو أخذ المصرف بالبديل الأول، أي الانطلاق من (4200) ساعة عمل مباشر فعلية، خلال الفصل الرابع لغرض إعداد تقرير الأداء، فإن الأخير سيظهر "انحراف الإنفاق " فقط في مجال رقابة التكلفة المتغيرة غير المباشرة، وسيكون التقرير المذكور على النحو الآتي:

**جدول رقم (11)**

**تقرير الأداء لقسم حسابات التوفير العائلية في الفرع خلال الفصل الرابع، 2010**

التخصيصات في الموازنة مستندة إلى ( 4200 ) ساعة عمل مباشر فعلية

المقارنة بين التكلفة المتغيرة غير المباشرة المتحققة والمخططة في الموازنة تؤدي للحصول على إنحراف الانفاق فقط

| | |
|---|---|
| ساعات العمل المباشر المخططة | 5000 |
| ساعات العمل المباشر الفعلية | 4200 |
| ساعات العمل المباشر المعيارية | 4000 |

| البيـــان | معادلة التكلفة للوحدة الواحدة (دينار) | التكلفة الفعلية ( 4200 ) ساعة عمل مباشرة (دينار) | التكلفة بموجب الموازنة المرنة، بمستوى ( 4200 ) ساعة عمل مباشرة (دينار) | إنحراف الإنفاق (دينار) |
|---|---|---|---|---|
| التكلفة المتغيرة غير المباشرة: | | | | |
| خدمات معالجة ببيانات مشتراة من الغير | 0.8 | 3600 | 3360 (*) | 240 (س) |
| الورق | 0.3 | 1100 | 1260 | 160 (أ) |
| المنافع العامة | 0.4 | 2300 | 1680 | 620 (س) |
| المجموع | 150 | 7000 | 6300 | 700 (س) |

(*) 4200 ساعة× 0.8 = 3360 دينار

1260 =0.3×4200

1680 =0.4×4200

وبالإشارة إلى المعادلة، التي سبق طرحها، فإن **انحراف الإنفاق** هو: **انحراف إنفاق التكلفة المتغيرة غير المباشرة:**

= [(الساعات الفعلية × المعدل الفعلي)]- [( الساعات الفعلية × المعدل المعياري)]

= (س ف × م ف ) - ( س ف - م م )

وبالتبسيط تصبح:

= س ف ( م ف - م م )

**2) تفسير انحراف الإنفاق (الابلاغ):**

يتأثر انحراف الإنفاق بعاملين أساسيين وعلى الوجه الآتي:

- قد يتولد الانحراف بسبب الأسعار الفعلية قياساً بالاسعار المخططة في الموازنة. أي أن الأسعار المدفوعة من قبل المصرف لفقرات التكلفة المتغيرة غير المباشرة قد تكون قد ارتفعت خلال الفصل الرابع، مما أدى إلى بروز انحرافات إنفاق سلبية (س). مثل هذا الانحراف يشبه انحراف سعر الفائدة في حساب تكلفة الأموال المجهزة للمصرف، كما سبقت الإشارة إلى ذلك.
- قد ينشأ الانحراف بسبب الهدر أو التبذير في استعمال بعض، أو كل، فقرات التكلفة المتغيرة غير المباشرة خلال الفصل. ذلك لأن حساب هذه التكلفة يحّمل بكل التكاليف المتغيرة غير المباشرة، ذات العلاقة في الفرع، بما في ذلك ما نشأ منها بسبب سوء الاستخدام أو الهدر. ونظراً إلى أن انحراف الإنفاق يمثل الفارق بين التكلفة المعيارية للساعة الواحدة، والتكلفة الفعلية، فإن الهدر و سوء الاستخدام سوف يظهران كجزء من الانحراف، إلى جانب أية زيادات في الأسعار يكون قد تحملها المصرف عند الإنفاق على التكلفة غير المباشرة المتغيرة.

بعبارة أخرى، فإن انحراف **الإنفاق** يشمل كلاً من عنصري انحراف **السعر**، وانحراف **الكمية (الهدر)**. ولابد لهذين العنصرين أن يفصلا عن بعضهما ويطرحا بشكل مستقل في تقرير الأداء.

3) **جدوى حساب انحراف الإنفاق:**

يعتبر انحراف الإنفاق المحتسب أعلاه مفيد جداً. فقد يكون انحراف السعر محدوداً أو صغيراً، مما يعني أن المدير يوجه جل اهتمامه إلى رقابة الهدر وسوء الاستعمال في كميات التكلفة المتغيرة غير المباشرة. وقد تكتفي الادارة بهذا التحليل، بدون حساب الانحراف الثاني ( انحراف الكفاية أدناه).

**ب) انحـــراف الإنـــفاق، وانحراف الكفـــاية معـــاً:**

**أولاً: إعـــداد تقريـــر الانحراف الفصلـــي ( الابلاغ):**

لو أرادت إدارة المصرف عرض كل من انحرافي الإنفاق والكفاية معاً، فيما يتعلق بالتكلفة المتغيرة غير المباشرة، فإنه من الضروري حساب تخصيصات الموازنة لكل من المستويين من النشاط، وهما ( (42000) و ( 4000) ساعة عمل مباشرة. فساعات العمل المباشر البالغة ( 4000) ستكون الساعات **المعيارية**، لأنها تمثل الساعات التي كان يجب أن تستعمل في إنتاج وحدات الخدمة المطلوبة.

(2000 حساب توفير × ساعة عمل مباشر لكل حساب) = 4000 ساعة عمل مباشر

بموجب ذلك، سيكون تقرير الأداء الفصلي كما في الشكل (12) حيث يلاحظ منه أن انحراف الإنفاق هو ذاته الوارد في الجدول رقم (11)، مما يعني أن تقرير الأداء في الشكل الأخير هو توسيع للبيانات الواردة في رقم (11). فكل من انحرافي الإنفاق والكفاية يؤلفان الانحراف الكلي.

**ثانياً: تفسير انحراف الكفاية:**

يقيس انحراف الكفاية مستوى استعمال ساعات العمل المباشرة التي استندت إليها الموازنة المرنة في إطار التكاليف المستندة للأنشطة. فانحراف كفاية التكلفة المتغيرة غير المباشرة هو الفرق بين الساعات الفعلية المستغرقة بالإنتاج والساعات التي يجب أن تستغرق فيه.

انحراف كفاية التكلفة المتغيرة غير المباشرة:

= (س ف × م م) - (س م - م م)

= م م (س ف - س م)

أي أنه بسبب استغراق عدد أكبر من ساعات العمل المباشر خلال المدة، فإن تحميل التكلفة المتغيرة غير المباشرة قد ارتفع هو أيضاً، لأن الأخير مرتبط بالأول، بسبب القاعدة التي أستند إليها إعداد الموازنة المرنة أصلاً. أي ان الفرق السلبي في الساعات هو ( 200) ساعة ولأن التكلفة المتغيرة غير المباشرة للساعة الواحدة هي (1.5) دينار، فإن انحراف الكفاية كان (200× 1.5= 300) دينار.

**ثالثاً: الرقابة على انحراف الكفاية:**

نظراً إلى أن معدل تحميل التكلفة المتغيرة غير المباشرة مرتبط بساعات العمل المباشر، فإن المدير المسؤول عن رقابة الأخيرة هو ذاته المسؤول عن انحراف الكفاءة.

## جدول رقم (12)

## تقرير الأداء لقسم حسابات التوفير العائلية في الفرع للفصل الرابع، 2010

ساعات العمل المباشر المخططة 5000
ساعات العمل المباشر الفعلية 4200
ساعات العمل المباشر المعيارية 4000

تستند تخصيصات الموازنة إلى ( 4000 ) ساعة عمل مباشر وهي الساعات التي كان يجب أن تستغرقها معالجة ( 2000 ) حساب توفير، وكذلك ( 4200 ) ساعة عمل مباشر استغرقت بالفعل

يؤدي هذا الأسلوب إلى حساب كل من انحراف الإنفاق وانحراف الكفاية

تجزئة الإنحراف الكلي

| البيان | معادلة التكلفة (للساعة الواحدة) | التكلفة الفعلية ( 4200 ) ساعة عمل مباشر | التكلفة بموجب الموازنة المرنة ( 4200 ) ساعة عمل مباشر | التكلفة بموجب الموازنة المرنة ( 4000 ) ساعة عمل مباشر | مجموع الإنحراف | انحراف الإنفاق | انحراف الكفاية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | دينار | | | | | | |
| التكلفة المتغيرة غير المباشرة: | | (1) | (2) | (3) | (1) - (3) | (1) - (2) | (2) - (3) |
| خدمات معالجة بيانات مشتراة من الغير | 80 | 3600 | 336000 | 320000 | 400 (س) | 240 (س) | 16000 (س) |
| القرطاسية | 30 | 1100 | 126000 | 120000 | 100 (أ) | 160 (أ) | 6000 (س) |
| الكهرباء والمنافع الأخرى | 40 | 2300 | 168000 | 160000 | 700 (س) | 620 (س) | 8000 (س) |
| المجموع | 150 | 7000 | 6300 | 600000 | 100000 (س) | 70000 (س) | 30000 (س) |

## ثالثاً) التكلفة الثابتة والموازنة المرنة:

### أ) شمول الموازنة المرنة للتكلفة الثابتة:

على الرغم من أن الموازنة المرنة تعني شمول التكلفة المتغيرة فقط، فإن المصارف التي أخذت بأسلوب الموازنة المرنة (شأنها في ذلك شأن بقية منشآت الأعمال) قد أدخلت التكلفة الثابتة في إعداد الموازنة المرنة.

يشير الشكل رقم (13) إلى الموازنة المرنة لقسم حسابات التوفير العائلية في المصارف بعد شمولها للتكلفة الثابتة غير المباشرة، إلى جانب التكلفة المتغيرة غير المباشرة فالجزء الثابت من الموازنة هو في الواقع "موازنة ساكنة"، لأنه يبقى ثابتاً خلال مدة الموازنة.

يعود شمول الموازنة للتكلفة الثابتة إلى سببين أساسيين هما:

1) تدخل التكلفة الثابتة غير المباشرة في الموازنة المرنة إلى الحد الذي تكون فيه خاضعة لسيطرة الإدارة المعنية، وبالتالي تصبح جزءاً من تقييم الأداء الدوري، إلى جانب التكلفة المتغيرة غير المباشرة.

2) هناك حاجة لمثل هذه التكلفة لغرض حساب تكلفة الخدمة/ المنتج. فالتكلفة غير المباشرة تحمل على الإنتاج "بمعدل تحميل يرتبط بالنشاط ذي العلاقة في إطار التكاليف المستندة للأنشطة" وتساعد الموازنة المرنة المدير في حساب هذا المعدل، لأنها تقدم له المعلومات اللازمة.

### ب) تحليل التكلفة الثابتة غير المباشرة:

يختلف تحليل التكلفة الثابتة غير المباشرة عن تحليل التكلفة المتغيرة غير المباشرة، بسبب التفاوت في طبيعة النوعين من التكلفة.

## جدول رقم (13)

## الموازنة المرنة لقسم حسابات التوفير العائلية في مصرف ما

## للفصل الأخير، 2010

| البيـــــــــان | معادلة التكلفة للساعة الواحدة (دينار) | ساعات العمل المباشر المخططة في الموازنة | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | ساعات العمل المباشر | | | |
| | | 3000 | 4000 | 5000 | 6000 |
| التكلفة المتغيرة غير المباشرة: | | | | | |
| خـدمات معالجـة البيانــات مشتراة من الغير | 0.8 | 2400 | 3200 | 4000 | 4800 |
| القرطاسية | 0.3 | 900 | 1200 | 1500 | 1800 |
| الكهرباء والمنافع الأخرى | 0.4 | 1200 | 1600 | 2000 | 2400 |
| المجموع | 1.50 | 4500 | 6000 | 7500 | 9000 |
| التكلفة الثابتة غير المباشرة: | | | | | |
| الإهلاك | | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 |
| رواتب المشرفين | | 16000 | 16000 | 16000 | 16000 |
| التأمين | | 4000 | 4000 | 4000 | 4000 |
| المجموع | | 30000 | 30000 | 30000 | 30000 |
| المجموع الكلي | | 34500 | 3600 | 37500 | 39000 |

### 1) الموازنة المرنة ومعدلات تحميل التكلفة غير المباشرة:

تتحقق التكاليف الثابتة بمبالغ "غير قابلة للتجزئة" ولذلك، فهي بالتعريف لا تتغير بتغير مستوى النشاط. وهذا يخلق مشكلة في حساب التكاليف للوحدة الواحدة، ذلك لأن مبلغاً معيناً من التكلفة الثابتة، إذا ما قسم على عدد قليل من الوحدات، يؤدي إلى ارتفاع التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة، بالقياس مع الحالة المعاكسة عندما يزداد عدد وحدات الإنتاج، وتنخفض للوحدة الواحدة، كما في الشكل الآتي:

## جدول رقم (14)

## تغيير التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة من الخدمات المصرفية المنتجة بتغيير عدد الوحدات (حجم الإنتاج)

| الفصل | (1) التكلفة الثابتة غير المباشرة (دينار) | (2) عدد الوحدات الخدمية المنتجة | (3) تكلفة الوحدة الواحدة (1) ÷ (2) (دينار) |
|---|---|---|---|
| الأول | 6000 | 1000 | 6.0 |
| الثاني | 6000 | 1500 | 4.0 |
| الثالث | 6000 | 2000 | 3.0 |

هكذا يلاحظ أن العدد الكبير من وحدات الخدمات المنتجة في المصرف في الفصل الثاني قد أدت إلى تخفيض التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة إلى (4) دينار فقط، في حين أن العدد القليل المنتج منها في الفصل الأول قد أدى إلى زيادة التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة إلى (6) دينار. مثل هذه المشكلة تنشأ في التكلفة الثابتة فقط، التي مجموعها ثابت، وتكلفتها للوحدة الواحدة من الخدمات المنتجة، متغيرة بحسب مجموع عدد الوحدات. غالباً ما يفترض المدراء ثبات التكلفة الثابتة، وذلك للتبسيط، على الرغم من التبدلات في عدد الوحدات من فصل لآخر. ويمكن تحقيق هذا الإستقرار من خلال حساب معدل تحميل ثابت، بعد تحديد القاعدة ( المقام ) الذي ينسب إليه التحميل.

- **النشاط، كمقام للنسبة:**

هناك بدائل عديدة، لاختيار مقام النسبة لغرض حساب معدل التحميل بالنسبة للتكلفة غير المباشرة ككل. فلو كان هذا البديل هو ساعات العمل المباشر التي اعتبرت مرتبطة بها، في اطار "نظام التكاليف المستندة للانشطة"، لكان معدل التحميل على النحو الآتي:

$$\text{معدل التحميل للساعة الواحدة} = \frac{\text{التكلفة غير المباشرة}}{\text{ساعات العمل المباشر}}$$

يبقى المقام الذي تم اختياره ( مثلاً ساعات العمل المباشر، كما أعلاه ) كما هو خلال سنة الموازنة، حتى ولو ظهرت بوادر تشير إلى احتمال حصول خلل في قدرته على تأشير النشاط. والسبب في ذلك هو الرغبة في تحقيق درجة من الإستقرار في مبلغ التكلفة غير المباشرة التي تحمل على وحدات الخدمات المنتجة خلال السنة في المصرف.

- **حساب معدل تحميل التكلفة غير المباشرة:**

يستند حساب معدل تحميل التكلفة غير المباشرة إلى المعلومات المستقاة من الموازنة المرنة، لأن مقام النسبة أعلاه هو ذاته المستخدم في قياس المستويات المتعددة ( ضمن مدى الموازنة) للفعالية. فلو كان مجموع التكلفة غير المباشرة، أو البسط في النسبة، (37500) دينار او (7500 متغيرة + 30000 ثابتة) لمستوى إنتاج يتطلب ( 5000) ساعة عمل مباشر (المقام )، فإن معدل التحميل للساعة الواحدة من العمل المباشر هو:

$$\frac{37500}{\text{5000 ساعة عمل مباشر}} = \text{7.50 دينار للساعة الواحدة من العمل المباشر}$$

ويمكن تجزئة هذا المعدل إلى عنصرين: متغير وثابت وإعادة الحساب على النحو الآتي:

$$\frac{\text{75000 تكلفة متغيرة}}{\text{5000 ساعة عمل مباشر}} = \text{150 دينار للساعة الواحدة من العمل المباشر}$$

30000 دينار تكلفة ثابتة
ـــــــــــــــــــــــــــــــــ = 6.00 دينار للساعة الواحدة من العمل المباشر
5000 ساعة عمل مباشر

فإذا كانت الوحدة الواحدة المنتجة من الخدمات المصرفية تحتاج إلى ساعتين من العمل المباشر، فإنها سوف تحمل بـ (1.50 دينار × 2 ساعة = 3 دينار) تكلفة متغيرة و (6.0 دينار × 2 ساعة = 12.0 دينار) تكلفة ثابتة، وما مجموعه (15.0) دينار من التكلفة غير المباشرة.

**2) تحميل التكلفة غير المباشرة في نظام التكلفة المعيارية:**

لو كان النظام يقوم على "التكلفة الفعلية" لكان تحميل التكلفة المباشرة، حسب معدل التحميل المحتسب أعلاه، يتم على أساس ساعات العمل المباشر الفعلية، مضروباً بمعدل التحميل للوحدة الواحدة.

أما لو استخدم نظام التكلفة المعيارية، فإن تحميل التكلفة غير المباشرة، حسب معدل التحميل المحتسب أعلاه، يحتسب على أساس ساعات العمل المعيارية المخصصة لإنتاج ذلك العدد من الوحدات في الموازنة المرنة للمدة المعنية. ويعود السبب في ذلك إلى ضرورة التأكد من أن كل وحدة منتجة من الخدمة المصرفية المتماثلة تحمل بالنصيب نفسه من التكلفة غير المباشرة، بغض النظر عن التبدلات التي تحدث عبر مدة الموازنة.

**3) انحرافات التكلفة الثابتة غير المباشرة: النموذج العام ( Fixed Overhead Variances ).**

لنفترض البيانات نفسها أعلاه حول الموازنة المرنة، التي منها يمكن حساب انحرافات التكلفة الثابتة غير المباشرة:

**شكل (15)**

| **ساعات النشاط المخططة بالموازنة من العمل المباشرة** | **5000 ساعة** |
|---|---|
| التكلفة الثابتة غير المباشرة المخططة بالموازنة | 30000 دينار |
| التكلفة الثابتة غير المباشرة للوحدة الواحدة من ساعات العمل المباشر | 6.0 دينار |

وافترض كذلك البيانات الآتية عن النتائج المتحققة بالفعل من الوحدات المنتجة من الخدمة المصرفية المتماثلة المعنية:

**شكل (16)**

| **البيـــــان** | **ســـــاعـــة** |
|---|---|
| ساعات العمل المباشر المعيارية | 4000 |
| ساعات العمل المباشر الفعلية | 4200 |
| | |
| التكلفة الثابتة غير المباشرة الفعلية: | |
| الإهلاك - كما هي | 10000 |
| رواتب المشرفين ( في الموازنة 16000 ) | 17200 أي بزيادة ( 1200) |
| التأمين ( في الموازنة 4000) | 3800 أي بإنخفاض ( 200) |
| المجموع | 31000 |

الآن يمكن حساب انحرافين من البيانات أعلاه، يسمى أحدهما " انحراف الموازنة "، والثاني " انحراف الحجم "، أو إنحراف الطاقة كما في الشكل رقم (15).

**شكـــل رقـــم (17)**

**حساب انحرافات التكلفة الثابتة**

| التكلفة الثابتة غير المباشرة المحملة على الوحدات المنتجة (معياري × معياري) | التكلفة الثابتة غير المباشرة المخططة في الموازنة المرنة (فعلي × معياري) | التكلفة الثابتة غير المباشرة الفعلية (فعلي × فعلي) |
|---|---|---|
| ساعة 4000 معيارية X 60 دينار = 24000 دينار | 5000 ساعة فعلية × 60 دينار= 30 000 دينار | 31000 دينار |

انحراف الحجم = 6000 دينار (س)

انحراف الموازنة = 1000 دينار (س)

مجموع الإنحراف = 7000 دينار (س)

لقد تم تحميل التكلفة الثابتة غير المباشرة في الشكل (15) على أساس (4000) ساعة معيارية، وليس (4200) ساعة فعلية، لغرض إبعاد تكلفة الوحدة الواحدة عن أية تغييرات بسبب الكفاية:

## جدول رقم (18)

## تقرير الأداء لقسم حسابات التوفير العائلية في الفرع للفصل الرابع، 2010

| البيـــــــان | الواحدة للساعة معادلة التكلفة (دينار) | التكلفة الفعلية (4200) ساعة عمل مباشر (دينار) | التكلفة بموجب الموازنة المرنة بمستوى (4200) ساعة عمل مباشر (دينار) | انحراف الإنفاق (دينار) |
|---|---|---|---|---|
| ساعات العمل المباشر المخططة | 5000 | | | |
| ساعات العمل المباشر الفعلية | 4200 | | | |
| ساعات العمل المباشر المعيارية | 4000 | | | |
| التكلفة غير المباشرة: | | | | |
| أ) التكلفة المتغيرة | | | | |
| خدمات معالجة مشتراة مشتراة من الغير | 0.8 | 3600 | 3360 | 240 (س) |
| الورق | 0.3 | 1100 | 1260 | 160 (أ) |
| الكهرباء والمنافع الأخرى | 0.4 | 2300 | 1860 | 620 (س) |
| المجموع | 1.50 | 7000 | 6300 | 700 (س) |
| ب) التكلفة الثابتة: الإهلاك | | 10000 | 10000 | - |
| رواتب المشرفين | | 17200 | 16000 | 1200(س) |
| التأمين | | 3800 | 4000 | 200 (أ) |
| المجموع | | 31000 | 30000 | 1000 (س) |
| المجموع الكلي | | 38000 | 36300 | 1700 (س) |

### 4) انحـــراف الموازنـــة:

يمثل انحراف الموازنة الفارق بين التكلفة الثابتة غير المباشرة الفعلية خلال مدة الموازنة من جهة، وبين التكلفة الثابتة غير المباشرة المخططة في الموازنة المرنة، لذلك المستوى من ساعات العمل المباشر، وكما يأتي:

**شكل (19)**

| البيـــــان | دينار |
|---|---|
| التكلفة الثابتة غير المباشرة الفعلية | 31000 |
| التكلفة الثابتة غير المباشرة المخططة في الموازنة المرنة | 30000 |
| انحراف الموازنة | 1000 (س) |

وعلى الرغم من تشابه **انحراف الموازنة** مع **انحراف الإنفاق**، فإن الأول يعد مصدراً للمعلومات عن التغيير في أسعار المدخلات، وليس مؤشراً لتقييم أداء الفرع، التي تخرج عن سيطرتها، في الغالب، إمكانية السيطرة على التكلفة الثابتة.

وغالباً ما تعرض التكلفة الثابتة غير المباشرة وانحرافاتها على شكل تقرير أداء دوري،(ابلاغ) إلى جانب عرض التكلفة المتغيرة غير المباشرة، كما في الجدول (16).

**خامساً: انحـــــراف الحجـــــــم:**

يقيس هذا الإنحراف درجة استغلال الموارد الثابتة المتاحة في الفرع. وهو يحسب بمقارنة عدد وحدات النشاط الوارد في مقام النسبة ( أي نسبة حساب معدل تحميل التكلفة غير المباشرة) مع الساعات المعيارية المخططة في الموازنة المرنة لذلك الحجم من إنتاج الخدمة، ثم ضرب النتيجة الحاصلة بمعدل تحميل التكلفة الثابتة غير المباشرة للوحدة الواحدة، و كما يأتي:

معدل التحميل للوحدة × (ساعات عمل مباشر في مقام النسبة - ساعات عمل مباشر معيارية في الموازنة)

= 6.0 (5000 - 4000)

= 6.0 (1000) = 6000 دينار (س)

يمكن تفسير انحراف الحجم بعدم الاستغلال الكامل للموارد المتاحة في الفرع (أي بوجود طاقة فائضة). فقد خطط للفرع (5000) ساعة عمل مباشر (مقام السنة)، تكلفتها الثابتة غير المباشرة (3000) دينار:

5000 ساعة ×6.0 دينار معدل التحميل = 30000 دينار.

غير أن النشاط كان خلال المدة (4000) ساعة معيارية، وبالتالي فإنه على الرغم من أن المبلغ الكامل للتكلفة الثابتة أعلاه قد تحمله الفرع، إلا أن ما حمل على وحدات الخدمة المنتجة هو (24000) فقط، بسبب ارتباط معدل التحميل بساعات العمل المباشر، وبسبب انخفاض مستوى النشاط:

4000 ساعة × 6.0 دينار معدل تحميل = 24000 دينار.

فالفارق بين الاثنين هو انحراف الحجم:

30000 - 240000 = 6000 دينار (س)

هذا يؤشر طبيعية انحراف الحجم كونه مرتبطاً بمستوى النشاط. ويمكن تحديد ثلاث حالات تحكم حركة هذا الانحراف كما يأتي:

أ) إذا تساوى مقام النسبة (نسبة حساب معدل التحميل) مع الساعات المعيارية المخصصة في الموازنة، فلا يوجد انحراف حجم.

ب) إذا كان المقام أعلاه أعلى من الساعات المعيارية المخصصة في الموازنة، فإن هناك انحراف حجم سلبي يؤشر وجود موارد ثابتة غير مستغلة جزئياً.

ج) إذا كان المقام أعلاه أقل من الساعات المعيارية المخصصة في الموازنة، فإن هناك انحراف حجم إيجابي، يؤشر استغلال الموارد الثابتة بأكثر مما هو مخطط في الموازنة.

# التمرينات ودراسة الحالات

**س1)** بلغت تكلفة العمل المباشر المعيارية للوحدة الواحدة من أحدى المنتجات (16) دينار، أي (2) ساعة بتكلفة (8) دينار للساعة الواحدة.

أما التكلفة الفعلية للعمل المباشر خلال السنة فكانت (35000) دينار مقابل (4400) ساعة عمل مباشر، وكان عدد وحدات الخدمة المعيارية (2100) وحدة.

**المطلوب:** إحسب (1) انحراف الأجر (السعر).
(2) انحراف الكفاية.
(3) مجموع الإنحراف. وذلك خلال المدة.

**س2)** أمامك المعلومات الآتية عن تكاليف المنتج (ن):

| | |
|---|---|
| الكميات الفعلية للأموال (المباشرة) | 20000 وحدة |
| التكلفة الفعلية للأموال (المباشرة) | 40000 دينار |
| السعر المعياري للوحدة من الأموال (المباشرة) | 2.10 دينار |
| التكلفة المعيارية للأموال (المباشرة) | 41000 دينار |

**المطلوب:** احسب كلا من:

1) إنحراف كمية الاموال (المباشرة).
2) إنحرف سعر الاموال (المباشرة).
3) مجموع الانحراف.

**س3)** معايير العمل المباشر وتكلفة الانتاج غير المباشر المتغيرة هي على النحو الآتي للوحدة الواحدة من (س):

- العمل المباشر (10) ساعات، بأجر (5) دينار للساعة الواحدة.
- تكلفة الإنتاج غير المباشر المتغيرة (10) ساعة بسعر (2) دينار للساعة الواحدة.

- كان الإنتاج المعياري للخدمة (س) خلال شهر تموز (يوليو) (5000) وحدة.
- كانت ساعات العمل المباشر (52000) ساعة، فعلية.
- كانت تكلفة العمل المباشر كمجموع فعلي = (234000) دينار.
- كانت تكلفة الإنتاج غير المباشر المتغيرة كمجموع فعلي = (103000) دينار.

**إحسب ما يأتي:**

**أ) للعمل المباشر:**

1) انحراف الأجر. 2) انحراف الكفاية. 3) مجموع الانحراف.

**ب) تكلفة الانتاج غير المباشرة المتغيرة:**

1) إنحراف الانفاق. 2) إنحراف الكفاية. 3) مجموع الانحراف.

**س 4)** احسب انحراف الانفاق وانحراف الكفاءة للعمل غير المباشر من البيانات الآتية:

| | |
|---|---|
| الساعات الفعلية | 42000 دينار |
| الساعات المعيارية | 40000 دينار |
| أجر الساعة المعيارية | 5 دينار |
| التكلفة الفعلية | 230000 دينار |

**س 5)** تتوافر أمامك المعلومات الآتية عن انتاج الوحدة الواحدة فيما يخص تكلفة العمل المباشر:

الأجر المعياري للساعة الواحدة = 6 دينار

الساعات المعيارية كمجموع = 1500 ساعة

إنحراف الكفاية = 600 دينار سلبي

**المطلوب:** إحسب الساعات الفعلية للعمل المباشر.

**س6)** أمامك البيانات الآتية:

| | |
|---|---|
| عدد الوحدات المنتجة فعلاً | 50000 وحدة |
| التكلفة الثابتة للإنتاج | 83000 دينار |
| التكلفة الثابتة المخططة بالموازنة | 80000 دينار |

عدد ساعات العمل المخططة بالموازنة 4000 ساعة

حجم الانتاج المخطط بالموازنة 40000 وحدة

توزيع التكلفة الثابتة للانتاج على أساس ساعات العمل المباشر.

**المطلوب** : احسب انحرافات التكلفة الثابتة:

1) انحراف السعر 2) انحراف الحجم (الطاقة)

**س7)** أمامك المعلومات الآتية عن تكلفة الأموال المباشرة اللازمة للوحدة الواحدة :

عدد الوحدات الفعلي = 1600

السعر المعياري = 3.60 دينار

انحراف السعر = 240 دينار (إيجابي)

**إحسب:** السعر الفعلي للوحدة الواحدة.

**س8)** أمامك البيانات الآتية حول التكلفة غير المباشرة:

التكلفة غير المباشرة الفعلية:

المجموع = 12600 دينار

منها 3500 دينار ثابتة

والباقي متغيرة

التكلفة الثابتة في الموازنة = 3300 دينار

معدل تحميل التكلفة غير المباشرة المتغيرة حسب ساعات العمل المباشر = 3 دينار

الساعات المعيارية = 3500

الساعات الفعلية = 3200

**احسب:** 1) انحراف السعر للتكلفة غير المباشرة المتغيرة.

2) انحراف الكفاية للتكلفة غير المباشرة المتغيرة .

3) انحراف الموازنة (السعر) للتكلفة غير المباشرة الثابتة.

# الباب الثالث

## تسعير المنتجات والخدمات المصرفية

الفصل السادس: هيكل أسعار الفائدة والإطار الاقتصادي لتحديد أسعار الأموال المصرفية

الفصل السابع: تسعير الودائع والخدمات المرتبطة بها

الفصل الثامن: تسعير القروض لمنشآت الأعمال والقروض الاستهلاكية والعقارية والخدمات المرتبطة بها



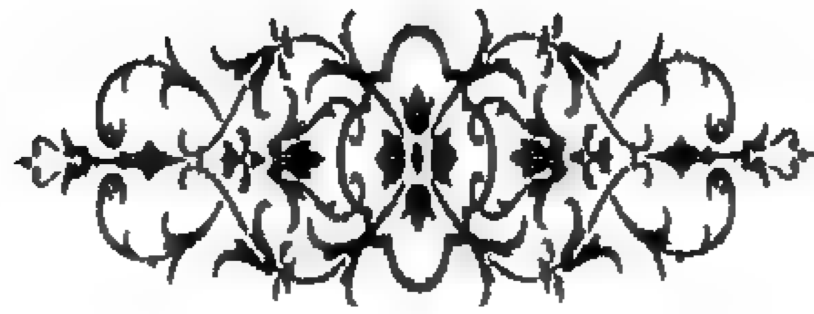
# الفصل السادس

## هيكل أسعار الفائدة والإطار الاقتصادي العام لتحديد أسعار الأموال المصرفية

القسم الاول : دور هيكل اسعار الفائدة في تسعير المنتجات والخدمات المصرفية

القسم الثاني : الإطار الاقتصادي لقرارات تسعير المنتجات والخدمات المصرفية

القسم الثالث : دور المصرف المركزي والتشريعات ذات العلاقة في تسعير المنتجات والخدمات المصرفية



# الفصل السادس
# هيكل أسعار الفائدة والإطار الاقتصادي العام لتحديد أسعار الأموال المصرفية

**القسم الأول: هيكل أسعار الفائدة (العائد الإسلامي) ودوره في تسعير المنتجات والخدمات المصرفية:**

يخصص رأس المال، في إطار النظرية المالية، من خلال أسعار الفائدة (او من خلال العائد الإسلامي عند استخدام الأموال وفق الشريعة الإسلامية). فمنشآت الأعمال (أحد المستخدمين الأساسيين لرأس المال)، التي تواجه فرصاً استثمارية مربحة، تستطيع أن تدفع سعراً أعلى للفائدة، مما يمكنها من جذب رأس المال لها، وإبعاده عن المنشآت غير الكفئة، أو تلك التي لا تواجه منتجاتها الرواج في الأسواق. غير أن الإقتصاد الوطني لا يعمل بحرية تامة من حيث آلية أسعار الفائدة، بسبب العديد من العوامل، ومنها تدخل الدولة (وبخاصة السلطتين النقدية والمالية) في عملية تحديدها، لتحقيق أهداف محددة (مثلاً، لغرض مساعدة بعض شرائح المجتمع، والمنشآت الصغيرة، والمنشآت التي تفي بشروط ومواصفات خاصة، من خلال دعم أسعار الفائدة على قروضها).

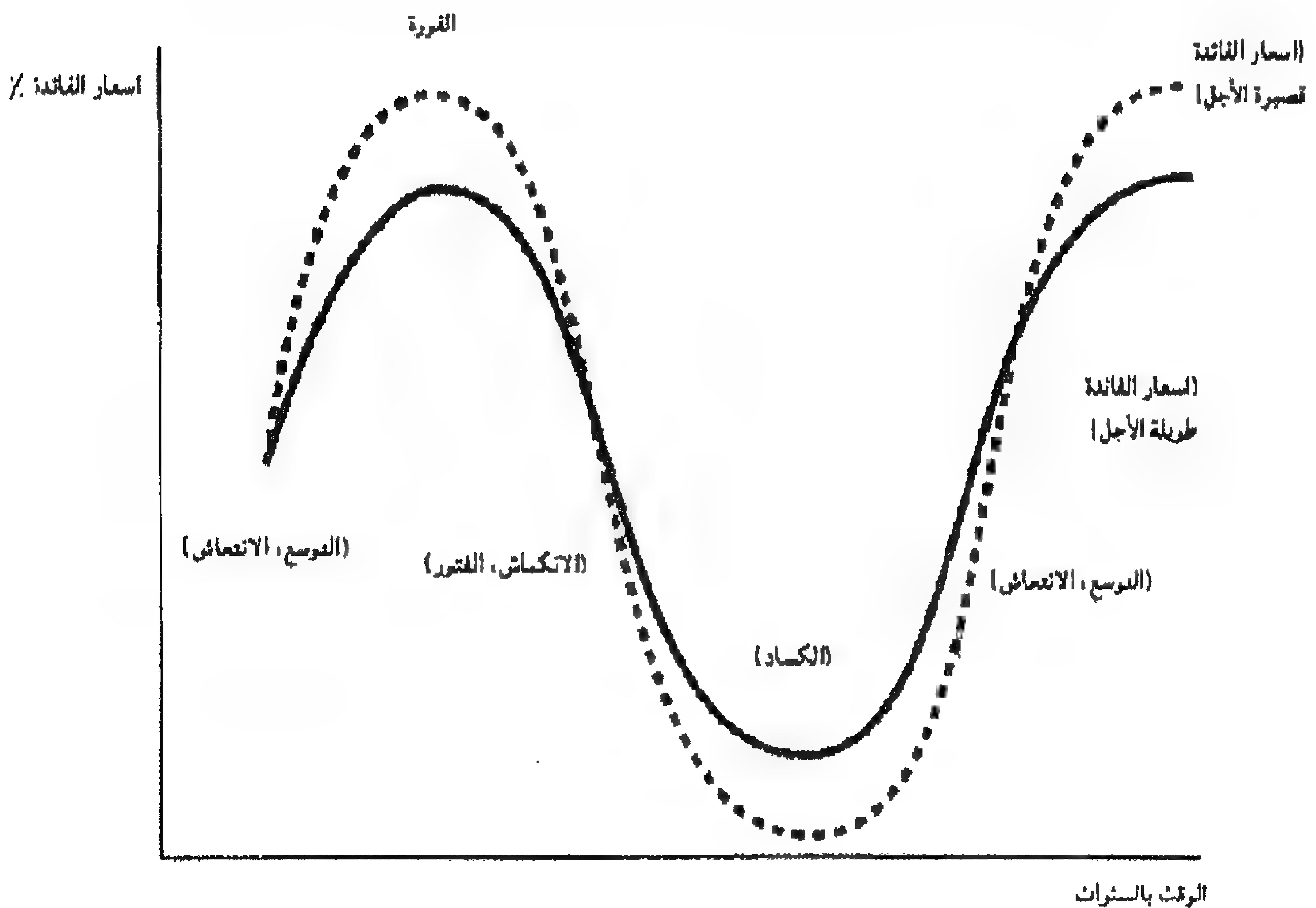
**أولا) تعدد الأسواق النقدية والمالية في إطار التضخم النقدي:**

هناك في كل دولة، بحسب درجة تقدمها المالي، ونظامها الإقتصادي، عدد من الأسواق النقدية والمالية. فهناك أسواق للائتمان التجاري، والصناعي، والزراعي، والإسكاني، والإستهلاكي، وائتمان الدولة ( الدين العام) وغيرها. و لكل نوع من رؤوس الأموال (الأموال) سعر خاص به وتتغير هذه الأسعار عبر الوقت، بسبب التبدلات في ظروف عرض الأموال والطلب عليها. فعندما يشهد الإقتصاد الوطني طلباً متزايداً على القروض (صيغ التمويل الإسلامي) من قبل منشآت الأعمال

والأفراد، بسبب الإنتعاش الإقتصادي، فإن أسعار الفائدة (العائد) تتجه نحو الارتفاع. كما أن الضغوط التضخمية تدفع بالسلطة النقدية إلى إنتهاج متدرج لسياسة نقدية متشددة، مما يفرض ضغوطاً إضافية على أسعار الفائدة إلى الأعلى. وبالعكس، فإنه في ظروف الإنكماش الإقتصادي، يتناقص الطلب على القروض من قبل منشآت الأعمال والافراد، في حين تحاول السلطة النقدية تسهيل عملية التوسع الإقتصادي من خلال تخفيض أسعار الفائدة، مما يعني وجود ضغطين متوازيين بإتجاه هبوط أسعار الفائدة.

**شكل (1)**

**العلاقة بين أسعار الفائدة قصيرة وطويلة الأجل خلال التقلبات الاقتصادية**



**ثانيا) محددات أسعار الفائدة في السوق:**

يتألف سعر الفائدة (العائد) في السوق من : **سعر الفائدة الطبيعي أو البحت**، مضافاً إليه مجموع من "**العلاوات**" تمثل علاوات: التضخم، والمخاطرة الائتمانية، والسيولة، والأجل (الإستحقاق)، والاسترداد، وإعادة الاستثمار، وذلك على النحو الآتي:

**شكل (2)**

**سعر الفائدة البحت والعلاوات المضافة له**

| | |
|---|---|
| ف = | سعر الفائدة في السوق |
| ب = | سعر الفائدة الطبيعي (أو البحت) |
| ع ت = | علاوة التضخم |
| ع أ = | علاوة المخاطرة الائتمانية |
| ع س = | علاوة السيولة |
| ع ق = | علاوة الأجل (الإستحقاق). |
| ع ث = | علاوة إعادة الاستثمار |
| ع د = | علاوة الاسترداد |
| عليه ، فإن : | |
| ف = ب + ع ت + ع أ + ع س + ع ق + ع ث + ع د | |

أ) **سعر الفائدة الطبيعي أو البحت** (**Natural or, Pure Rate**):

يّعرف سعر الفائدة "الطبيعي" او "البحت" على أنه ذلك السعر الذي يتحقق في حالة توازن عرض الاموال والطلب عليها، وذلك عندما تكون الأداة المالية (السند ،مثلاً) خالية من المخاطرة، ولا يتوقع حصول التضخم. يسمى هذا السعر كذلك بـ "السعر الخالي من المخاطرة" (Risk-Free Rate). ويمكن أن يشبه هذا السعر بذلك المتحقق، مثلاً ، على اذون الخزينة (وهي خالية من المخاطرة الائتمانية)، في ظروف مفترضة من انعدام التضخم . وليس هذا السعر ثابتاً ، إنما يتحرك كحصيلة لتفاعل عاملين هما:

نسبة العائد الذي تتوقع الشركات والمقترضون الآخرون الحصول عليه من إستخدام الأموال في الموجودات الإنتاجية، ونسبة "التفضيل الزمني" (Time Preference) التي يبديها الناس، أي مدى تفضيلهم للإستهلاك الآني مقابل الإستهلاك في المستقبل . وليس من السهل قياس سعر الفائدة البحت ، ولو أن بعض الخبراء في الدول المتقدمة يقدرون أنه يقترب من حوالي (2%) في الاحوال الاقتصادية والمالية الاعتيادية.

**ب) علاوة التضخم ( ع ت ) (Inflation Premium):**

يعتبر التضخم مؤثراً أساسياً في أسعار الفائدة ، لأنه يؤدي إلى إستنزاف القوة الشرائية للعملة، ويقلل من نسبة العائد الحقيقي من الاستثمار. لإيضاح ذلك، إفرض أن لديك مدخرات قدرها (100) الف دينار، استثمرت في شراء شهادة إيداع مصرفي تستحق بعد سنة ، وتحقق عائداً قدره ( 5%) بالسنة. هذا يعني أنه في نهاية السنة سوف يستحق لك مبلغ (5) الاف دينار و(100) الف دينار من الإستثمار الأصلي وما مجموعه (105) الف دينار.

إفرض الآن أن نسبة التضخم كانت خلال السنة (3%) ، هذا يعني أنك لم تحقق سوى (2%) ، فقد كسبت مبلغ (5) الاف دينار وخسرت مبلغ (3) الاف دينار من المبلغ الأصلي.

بسبب إدراك المستثمرين لظاهرة التضخم المعاصر ، فإنهم يضيفون علاوة التضخم (ع ت) إلى سعر الفائدة البحت (حتى يصبح السعر الحقيقي) ، وبما يساوي نسبة التضخم المتوقع خلال أجل القرض . وإذا استعملنا المثال أعلاه ، فإن سعر الفائدة عليها سيكون ، بعد إضافة ( ع ت ) ما يأتي:

ف = ب + ع ت

ولو كانت : ف (5%) ونسبة التضخم المتوقع (3%)، لكانت :

ف = 5% + 3% = 8%

من المهم التوكيد هنا على أن نسبة التضخم المضافة هنا هي " المتوقعة " خلال أجل القرض وليس المتحققة في الماضي.

**ج) علاوة المخاطرة الائتمانية ( ع أ)(Credit Risk Premium):**

تؤثر في سعر الفائدة(العائد) كذلك المخاطرة المتمثلة بإحتمال "التعثر" اي عدم سداد المقترض ما بذمته عند الإستحقاق، وهو ما يسمى "المخاطرة الائتمانية". فالتزامات الدولة، المتمثلة بالدين العام، مثلاً، هي خالية من المخاطرة. يمكن هنا المقارنة بين سند حكومي وآخر صادر من شركات القطاع الخاص، على إفتراض أنهما متماثلان في كل المواصفات (الإستحقاق، السيولة، المواصفات الأخرى) عدا فارق المخاطرة الائتمانية (التي تتمثل بالفارق بين سعر الفائدة على الأداتين). طبيعي أن سعر الفائدة سيكون أعلى على سندات القطاع الخاص. ولو كان سعر الفائدة على السند الحكومي(8%) وعلى سند القطاع الخاص = 10%، فإن علاوة المخاطرة الائتمانية (ع أ)=(2%).

**د) علاوة السيولة ( ع س) (Liquidity Premium):**

السيولة هي قدرة أي موجود (أصل)، للتحول إلى نقد بسرعة وبدون خسارة قياساً بتكلفة الشراء او الاحتفاظ، فهي إذن مقياس لدرجة بيعية الموجود في السوق. فإذا كانت الأداة المالية (سند، مثلاً) منخفضة السيولة، فإن المستثمرين يضيفون علاوة جديدة على سعر الفائدة للتعويض عن ذلك. ليس من السهل تقدير (ع س)، غير أن الخبراء يقدرونها بما يتراوح بين (2%) للموجودات الأقرب للسيولة، و (4 - 5%) للموجودات الأبعد عن السيولة. ولكن ميدان السوق هو الحكم، في أي وقت على تحديد مستوى هذه العلاوة.

**هـ) علاوة الأجل أو الإستحقاق (ع ق)(Term Premium):**

تتفاوت اسعار الفائدة على أدوات الدين، حسب الأجل . فلو كانت لدينا اذون خزينة وسندات، وكلاهما صادر عن الدولة، وبافتراض عدم وجود التضخم، فإن سعر الفائدة على السند هو أعلى من سعرها على الاذون، تعبيراً عن الأجل الأطول للسند. إذ ان أسعار السندات تنخفض كلما ارتفعت أسعار الفائدة (تناسب عكسي) مما يعني وجود "مخاطرة سعر الفائدة ". وبوجه عام، ومهما كان نوع السندات ( العامة والخاصة ) ، فإن مخاطرة سعر الفائدة تزداد كلما ازداد أجل السند. هذا يعني أن هناك علاوة الأجل

(الاستحقاق) ( ع ق ) التي يجب أن تضاف إلى سعر الفائدة . بعبارة أخرى ، فإن أثر هذه العلاوة، هو زيادة سعر الفائدة على الائتمان طويل الأجل، قياساً بالائتمان قصير الأجل . ليس من السهل قياس علاوة الأجل ، غير أن هناك مؤشرات عنها . فهي ، من جهة ، تبدو متغيرة عبر الوقت ، إذ ترتفع المخاطرة عندما يزداد تقلب أسعار الفائدة ، وعندما تصبح حركتها مشوبة بحالة اللاتأكد ، وهي تنخفض بالمقابل ، عندما تتجه أسعار الفائدة نحو الإستقرار . من جهة أخرى، فإن مقدار هذه المخاطرة على سندات الدولة لمدة (30) سنة، قياساً بغيرها من التزامات الدولة ، قد تراوحت في الآونة الأخيرة بين (1- 2%) .

**و) علاوة إعادة الاستثمار(ع ث)(Reinvestment Premium):**

الأدوات قصيرة الأجل تتعرض لمخاطرة ثانية هي "مخاطرة إعادة الاستثمار". فلو استحقت الأداة قصيرة الأجل (مثلاً، اذون) وأريد إعادة استثمار الأموال، مرة أخرى، فإن هناك احتمال انخفاض أسعار الفائدة (ارتفاع سعر الاذون) آنذاك، مما يعني شراء الاذون لتأتي بفائدة (بعائد) أقل. وهكذا، فإنه على الرغم من المحافظة على أصل المبلغ المستثمر، فإن العائد منه سيكون متقلباً في حالة الائتمان قصير الأجل.

**ز) علاوة الاسترداد (ع د) (Redemption Premium):**

يبقى للشركات المصدرة للسندات في بعض الإصدارات حق "استرداد الورقة" المصدرة بعد مضي وقت معين، وقد يكون الاسترداد بوقت تنخفض أسعار الفائدة.

**ثالثا) هيكل ومنحنى أسعار الفائدة، حسب الأجل:**

**أ) هيكل أسعار الفائدة:**

يظهر من الأشكال (3 – 8) أنه، في معظم الأحيان، كان سعر الفائدة للآجال القصيرة أقل من نظيره للآجال الطويلة، وذلك بالنسبة للقروض المقدمة للشركات "بالأسعار المفضّلة" (Prime Rates). غير أن أسعار الفائدة للقروض قصيرة الأجل كانت أعلى من تلك السائدة على القروض طويلة الأجل للشركات نفسها أعلاه، وذلك **استثناء** في بعض السنوات. وتسمى العلاقة بين أسعار الفائدة للآجال القصيرة والطويلة بـ "هيكل أسعار الفائدة حسب الأجل"(Term Structure of Interest Rates) أو "منحنى العائد"(Yield Curve). ومن الضروري دراسة هذه العلاقة والأسباب وراء "التبدلات" في مواقعها النسبية فيه.

تقسم منحنيات العائد الى ثلاثة أنواع، من حيث "الانحدار" (Slope) واكثرها شيوعاً هو المنحنى المتصاعد، وكما يأتي:

**ب) منحنى العائد:**

تنعكس العلاقة بين أسعار الفائدة للاجال المختلفة في حركة "منحنى العائد"، الذي يرسم لمدة معيّنة. وهو يأخذ الأشكال المحتملة الآتية:

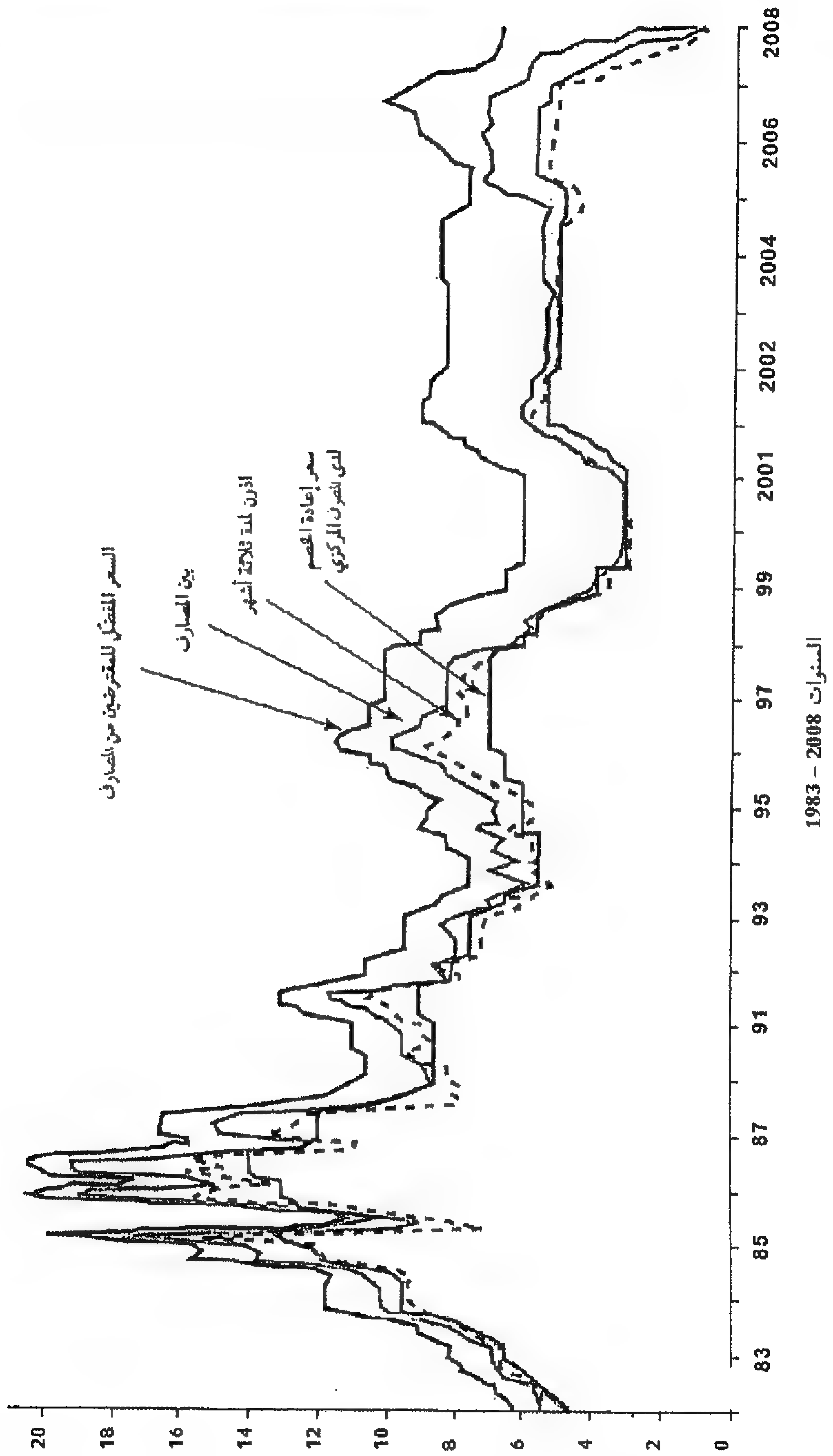
**(1) المنحنى المتصاعد:**

حيث تكون أسعار الفائدة للأجل المتوسط أعلى منها للأجل القصير، وللأجل الطويل أعلى منها للأجل المتوسط، وهو المنحنى الإعتيادي أو الطبيعي، وهو يعبر عن علاوة الأجل اللازمة لتغطية المخاطر الأعلى كلما إزداد الأجل.

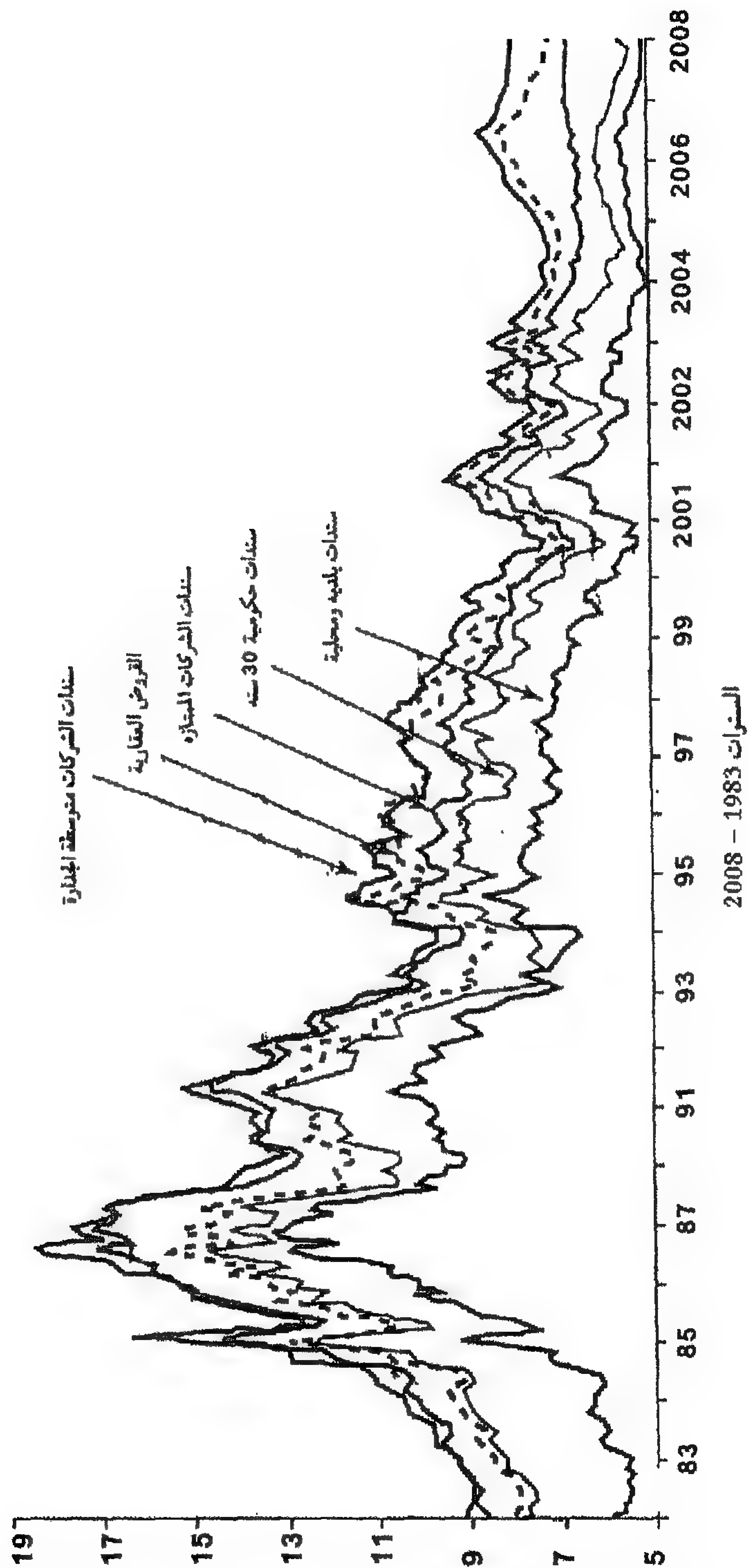
**(2) المنحنى المستقيم أو شبه المستقيم:**

حيث تتقارب فيه أسعار الفائدة للآجال المختلفة، ويميل بالتالي نحو الاستقامة، وبالتالي فهو يبتعد عن الشكل الاعتيادي، حيث يساوي تقريبا المستثمرون بين الأسعار للاجال المختلفة، خاصة إذا كان الطلب على الأموال للأجل القصير نشطاً نوع ما، وكانت هناك مخاطر ليس من السهل التنبؤ بها للمستقبل.

شكل (3) – (أ)


السعر المفضل للمقترضين من المصارف
بين المصارف
أذون لمدة ثلاثة أشهر
سعر إعادة الخصم
لدى المصرف المركزي
السنوات 1983 - 2008
0
2
4
6
8
10
12
14
16
18
20
83
85
87
91
93
95
97
99
2001
2002
2004
2006
2008

شكل (3) – (ب)

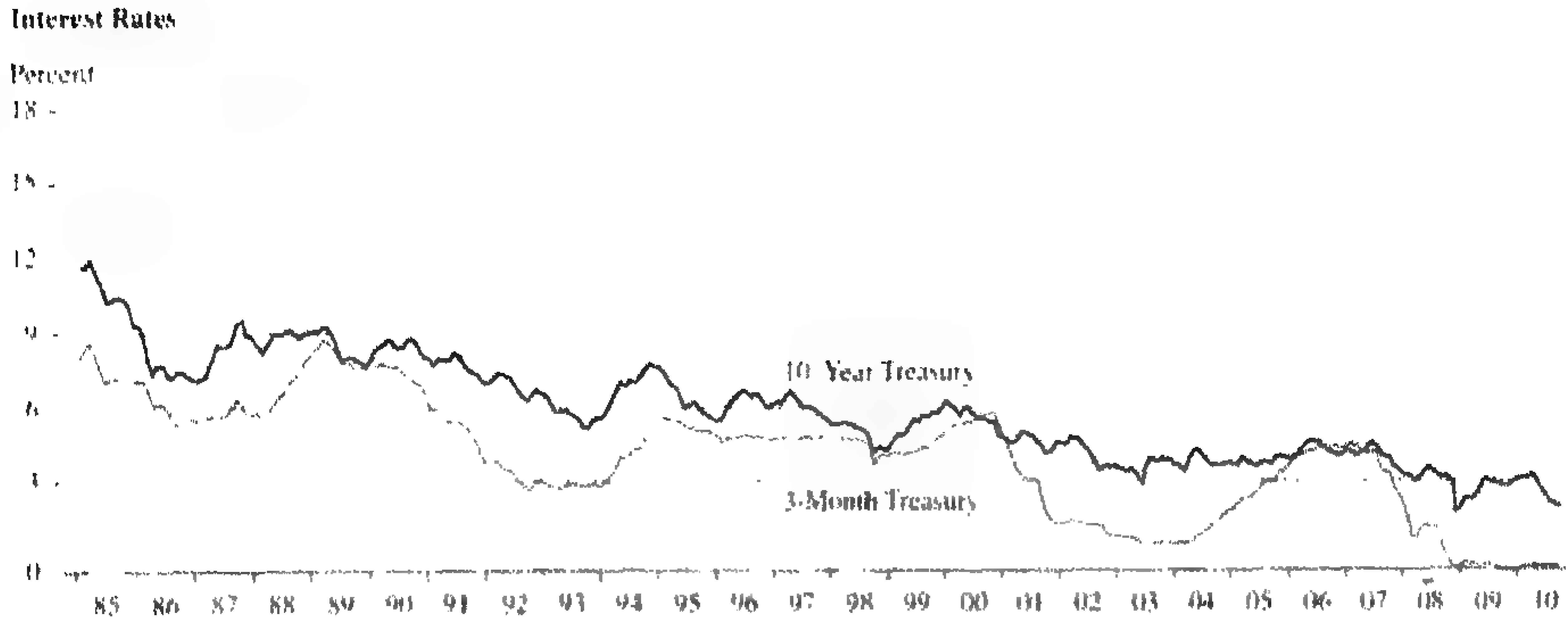

سندات الشركات متوسطة الجدارة
القروض العقارية
سندات الشركات الممتازة
سندات حكومية 30 سنة
سندات بلدية ومحلية
19
17
15
13
11
9
7
5
83
85
87
91
93
95
97
99
2001
2002
2004
2006
2008
السنوات 1983 – 2008

شكل (4) – (أ)

هيكل اسعار الفائده في الولايات المتحده الاميركيه

لسندات الخزينه لمدة عشرة سنوات، ولاذون الخزينه لمدة ثلاثة اشهر

للمدة 1985- 2010

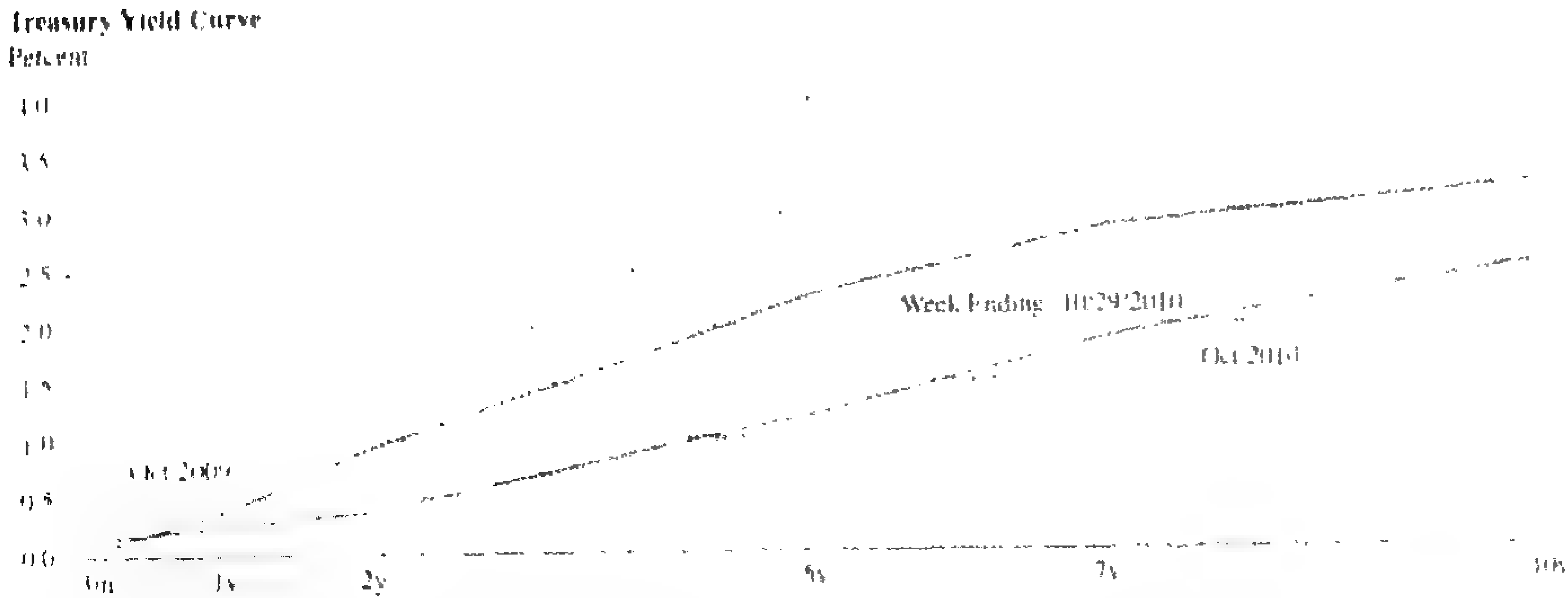



شكل (4) – (ب)

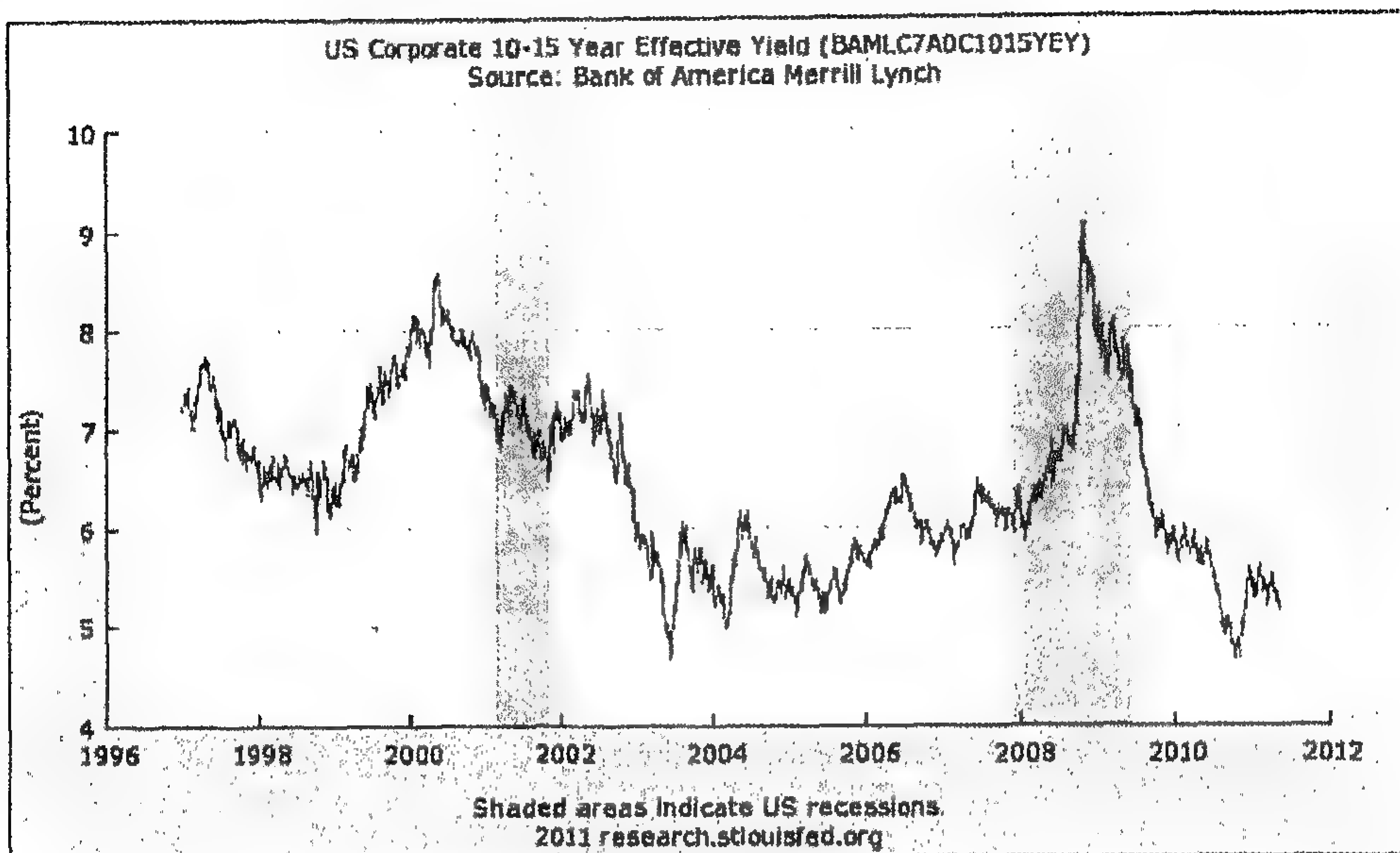
منحنى عائد السندات في الولايات المتحده الاميركيه

لاجال ثلاثة شهور وحتى عشرة سنوات

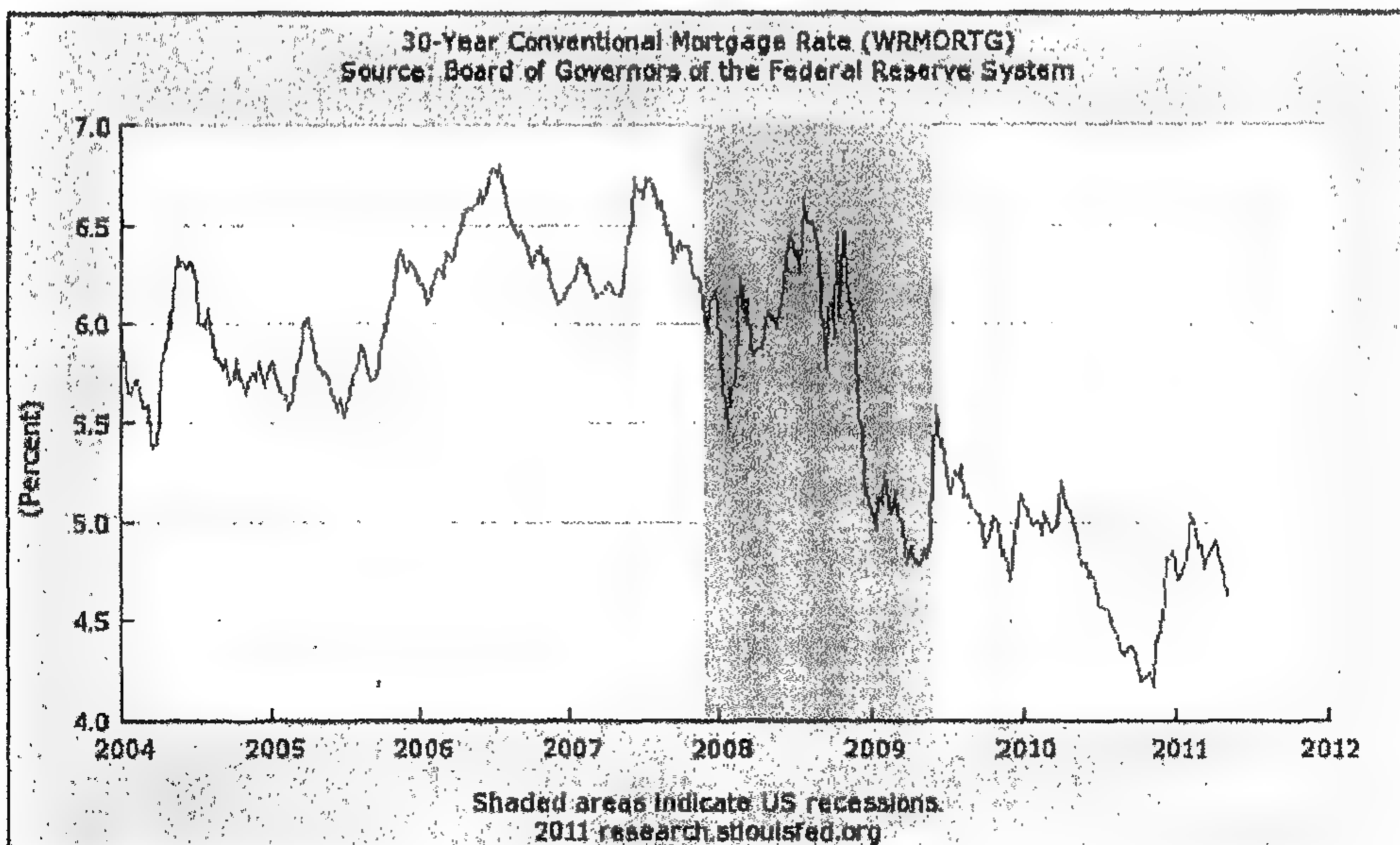
للمدة تشرين اول (اكتوبر) 2009 – تشرين اول (اوكتوبر) 2010



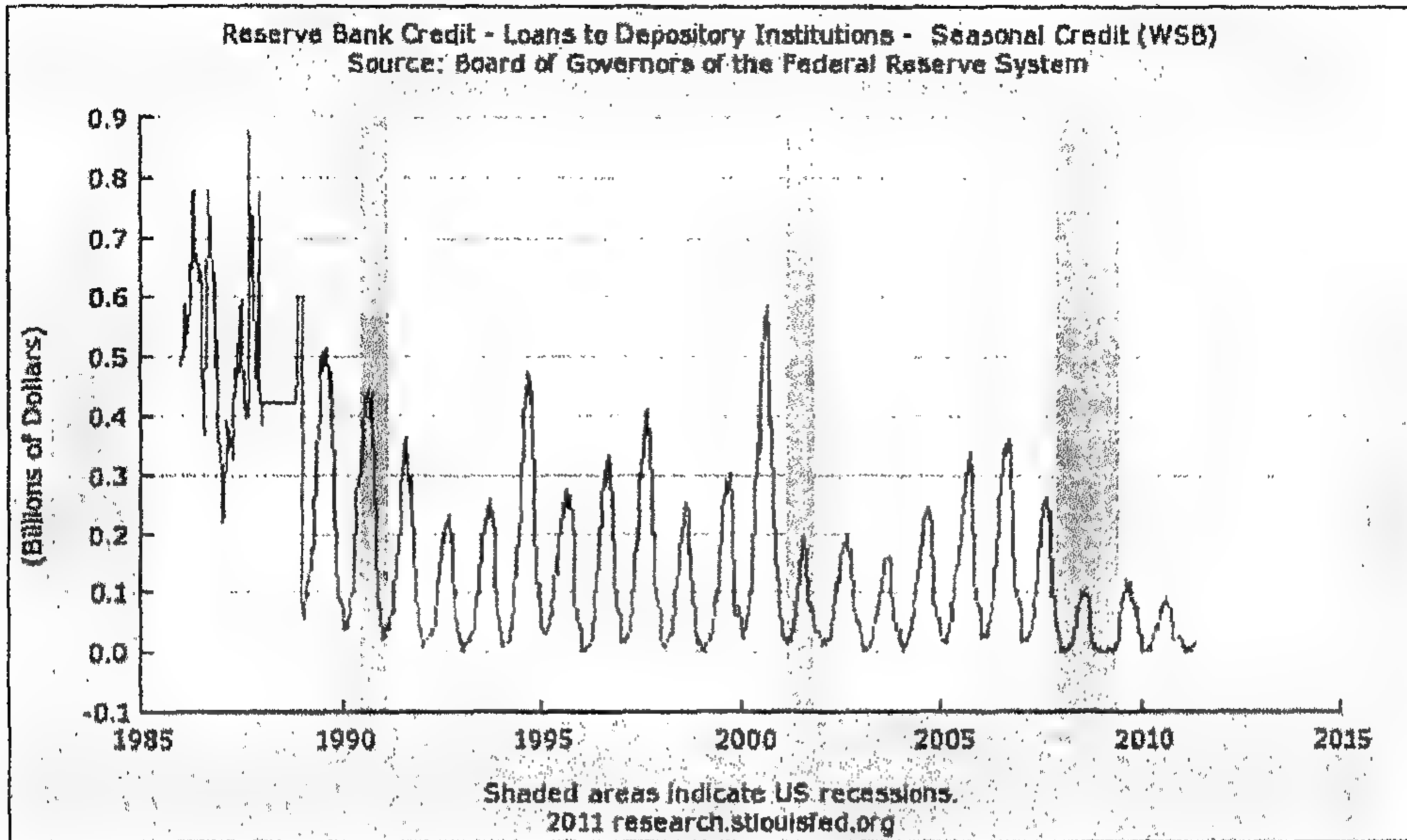
شكل (5)


US Corporate 10-15 Year Effective Yield (BAMLC7A0C1015YEY)
Source: Bank of America Merrill Lynch
(Percent)
10
9
8
7
6
5
4
1996
1998
2000
2002
2004
2006
2008
2010
2012
Shaded areas indicate US recessions.
2011 research.stlouisfed.org

شكل (6)

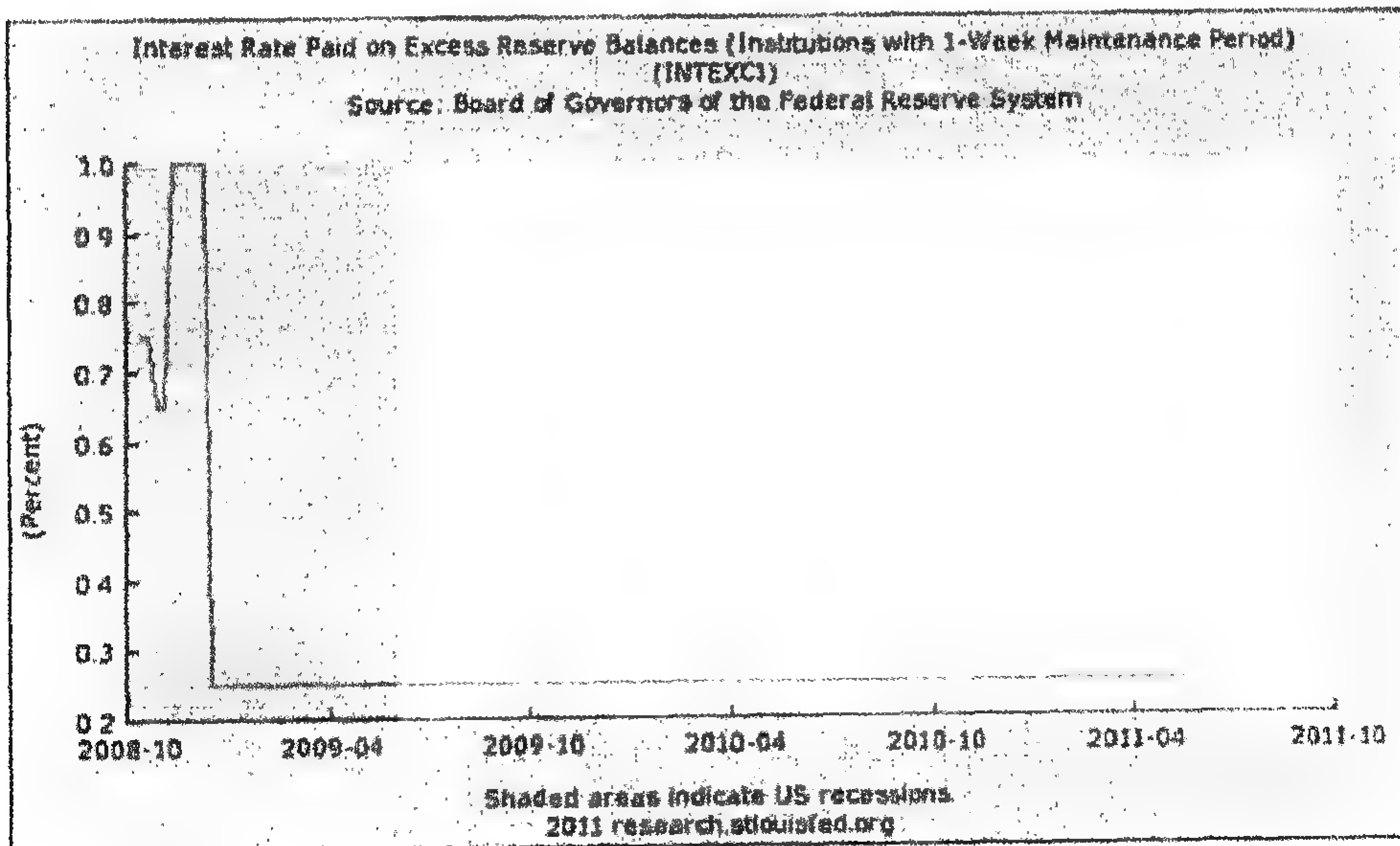

30-Year Conventional Mortgage Rate (WRMORTG)
Source: Board of Governors of the Federal Reserve System
(Percent)
7.0
6.5
6.0
5.5
5.0
4.5
4.0
2004
2005
2006
2007
2008
2009
2010
2011
2012
Shaded areas indicate US recessions.
2011 research.stlouisfed.org

شكل (7)




شكل (8)

**Interest Rate Paid on Excess Reserve Balances (Institutions with 1-Week Maintenance Period) (INTEXC1)** SHARE




Edit Graph Print PDF Save

**(3) المنحنى المتناقص:**

وهو عكس المنحنى الاعتيادي، ويعكس طلبا شديداً على الأموال في الأجل القصير، وتوجه المستثمرين نحوه بسبب المخاطر الصعبة المتوقعة في الاجل الطويل، أو ارتفاع درجة الاتأكد حول طبيعة التطورات المستقبلية. ولا يستمر هذا الوضع عادة إلا لفترة قصيرة

**ج) تفسير سلوك منحنيات العائد:**

هناك تفسيرات عديدة لسلوك منحنيات العائد، أهمها ما يأتي:

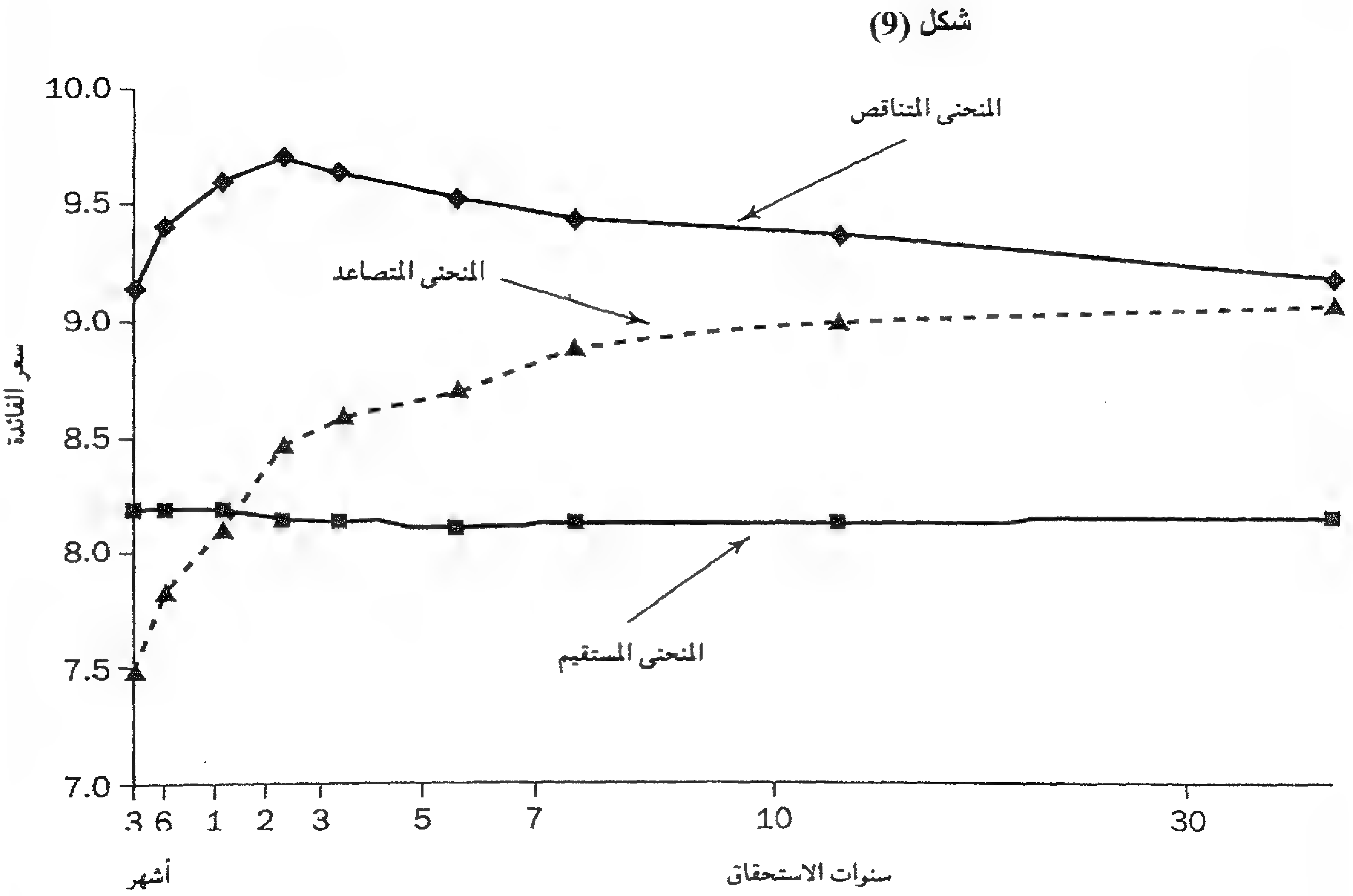
**1) تجزئة الأسواق وتمايزها:**

يفضل كل مقترض ومقرض آجالاً (استحقاقات) معينة. فبعض المقترضين لآجال قصيرة (مثلاً، منشأة لتجارة التجزئة التي ترغب في تمويل المخزون الموسمي)، في حين أن البعض الآخر يفضل الآجال الطويلة (منشأة صناعية ترغب في تمويل شراء الموجودات الثابتة). بالمقابل، هناك مدخرون يفضلون الآجال القصيرة (إدخار لتمويل شراء سلع إستهلاك دائم، وبالتالي توافر الإستعداد للإقراض لأجل قصير)، في حين أن الفرد الذي يدخر لشراء مسكن في المستقبل يرغب في الإقتراض لآجال أطول. عليه، فإن انحدار منحنى العائد يعتمد على ظروف عرض الأموال والطلب عليها في أسواق الآجال الطويلة المتخصصة بحسب نوع استخدام الأموال، بالقياس مع أسواق الآجال القصيرة، حسبما ورد أعلاه في تعريف منحنيات العائد الثلاثة.

**2) تفضيل السيولة:**

يؤكد هذا التفسير على أن السندات (أو القروض) طويلة الأجل تحقق "للمستثمرين" فيها عائداً أعلى من السندات (القروض) قصيرة الآجل لسببين، أولهما، تفضيلهم الاحتفاظ بالسندات قصيرة الأجل لأنها أعلى سيولة (التحول إلى نقدية بسرعة، وبخسارة قليلة قياساً بتكلفة شرائها)، مما يدفعهم إلى قبول العائد الأقل منها. أما السبب الثاني، فهو أن "المقترضين" يفضلون الآجال الطويلة، لأن القروض قصيرة الأجل تجعلهم يتعرضون لمخاطرة السداد في ظروف غير مواتية من السيولة. عليه، فهم يرغبون بدفع أسعار فائدة أعلى (مع إفتراض ثبات العوامل الأخرى) للقروض طويلة الأجل قياساً بالقروض قصيرة الأجل.

شكل (9)


المنحنى المتناقص
المنحنى المتصاعد
المنحنى المستقيم
سعر الفائدة
10.0
9.5
9.0
8.5
8.0
7.5
7.0
3 6 1 2 3 5 7 10 30
أشهر
سنوات الاستحقاق

**3) توقعات المستثمرين:**

يشير هذا الإتجاه إلى توقعات المستثمرين بشأن نسب التضخم المتوقعة في المستقبل. فلو أضفنا متوسط نسبة التضخم (علاوة التضخم) السنوي المتوقع إلى سعر الفائدة البحت ( الاعتيادي)، لكان سعر السند ما يأتي:

سعر الفائدة بالسوق = سعر الفائدة البحت+ علاوة التضخم

ف = ب + ع ت

وهو سعر الفائدة على سند أصدرته الخزينة، خالٍ من المخاطرة الائتمانية، ولكنه يأخذ التضخم بنظر الإعتبار.

**4) التفسيرات الثلاثة مجتمعة:**

تدل الدراسات الكثيرة لواقع أسعار الفائدة، إلى أن هذه التفسيرات الثلاثة لنمط انحدار المنحنى هي ليست بديلة عن بعضها، وإنما تتضافر سوية في تفسيره، بحيث أن لكل منها أثره في انحدار المنحنى. كما أنه من المحتمل أن يكون أحد هذه التفسيرات أقوى من غيرة في إيجاد الأسباب وراء نمط الإنحدار في ظروف معينة. ويشير الشكل (10)، والشكل (11) إلى كيفية أخذ علاوة التضخم بنظر الإعتبار وأثر ذلك في انحدار المنحنى. فكلما ساد التوقع باحتمال انخفاض نسبة التضخم في المستقبل، فإن انحدار المنحنى يكون " نازلاً". أما إذا ساد التوقع بارتفاع نسبة التضخم، فإن انحدار المنحنى يكون " صاعداً".

**شكل (10)**

**أثر التضخم المتوقع في شكل منحنيات العائد**

**كانون الأول/ 2010**

| السنة | نسبة التضخم السنوية المتوقعة | " متوسط" نسبة التضخم السنوية المتوقعة من نهاية سنة2008 حتى سنة 2010 |
|---|---|---|
| 2008 | %4 | %4.0 = 1 ÷ 4 |
| 2009 | 6 | %5.0 = 2 ÷ (6 + 4) |
| 2010 | 8 | %6.0 = 3 ÷ (8+6+4) |

## شكل (11)

## سعر الفائدة على السند بعد إضافة متوسط نسبة التضخم السنوي

## افتراض سعر الفائدة البحت = 2%

| السند | سعر الفائدة البحت (ف)% | علاوة التضخم المساوية لمتوسط نسبة التضخم السنوي (ع ت) % | سعر الفائدة على السند % |
|---|---|---|---|
| لمدة سنة | %2 | + 4.0 = | %6.0 |
| لمدة سنتين | 2 | +5.0 = | %7.0 |
| لمدة ثلاث سنوات | 2 | + 6.0 = | %8.0 |

### 5) المؤثرات الأخرى في هيكل أسعار الفائدة:

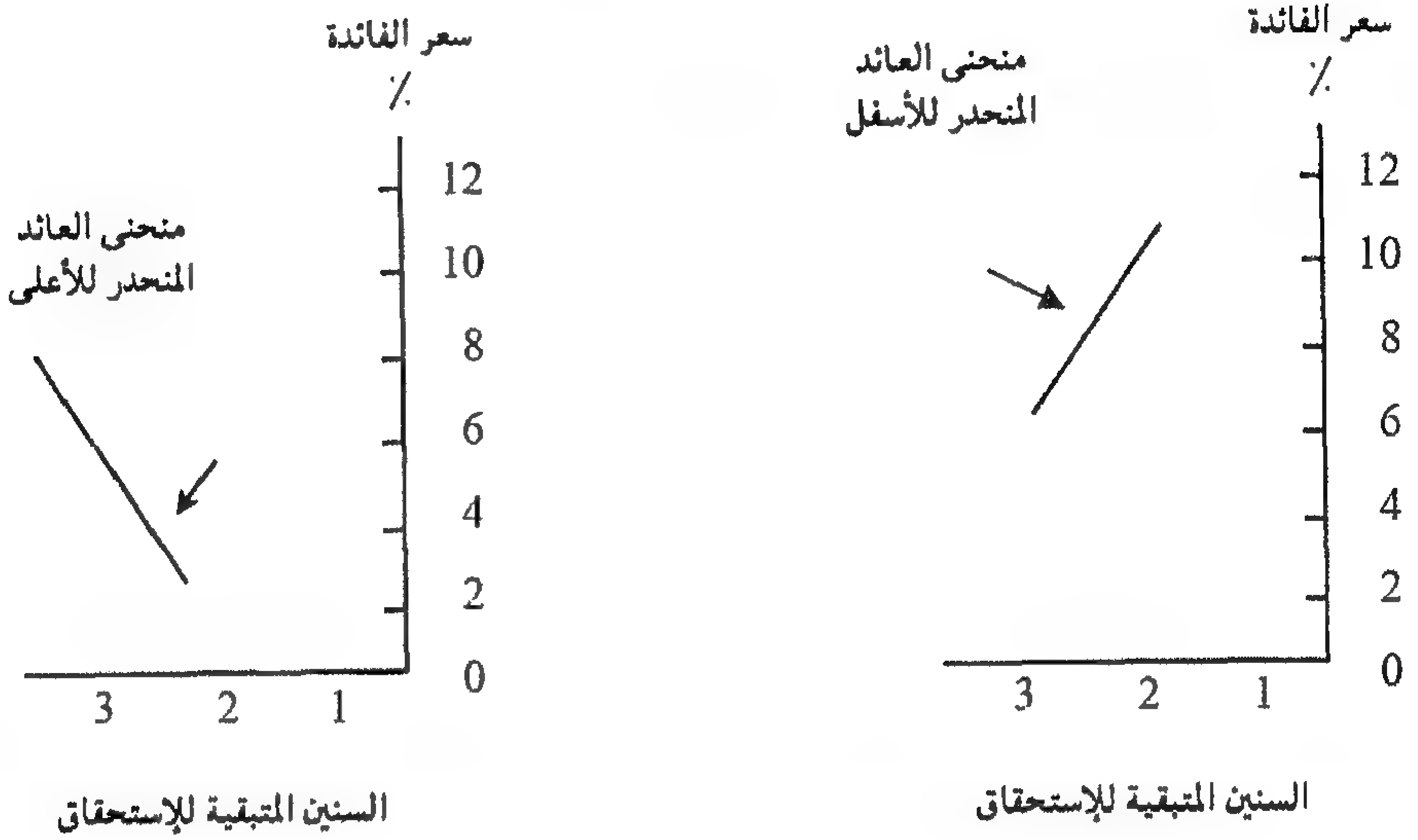
هناك، بالإضافة إلى التفسيرات الثلاثة المشار إليها أعلاه، مجموعة عوامل أخرى تؤثر في هيكل أسعار الفائدة في السوق، أهمها ثلاثة:

- **السياسة النقدية:**

يؤثر عرض النقد (العملة في التداول + الودائع تحت الطلب) بشكل أساسي في مستوى النشاط الإقتصادي وفي نسبة التضخم. كما أن قرارات المصرف المركزي تؤثر في حجم عرض النقد (وفي سرعة تداوله). فلو اراد المصرف المركزي إنعاش مستوى النشاط الإقتصادي، فإنه يزيد من نسبة نمو عرض النقد، مما يؤدي، مبدئياً، إلى إنخفاض مستوى أسعار الفائدة، بوجه عام. هذا إلى جانب إحتمال أن يؤدي ذلك إلى إرتفاع نسبة التضخم المتوقع. ويحدث العكس من ذلك إذا ما قام المصرف بتقليل عرض النقد اذا ارتفع مستوى النشاط الإقتصادي بشكل كبير(مخافة تسارع التضخم، ولتفادي الأزمات الإقتصادية المحتملة اللاحقة). وبسبب ذلك، فإنه خلال المدة التي ينشط فيها المصرف المركزي، فإن منحنى العائد يتأثر بشكل إستثنائي بتوجهات السياسة النقدية.

**شكل رقم (12)**

**مثال مفترض لهيكل أسعار الفائدة حسب الأجل**




- **حجم الدين العام:**

يبلغ حجم الدين العام في العديد من الدول العربية مستويات عالية. فلو إتجهت وزارة المالية نحو المزيد من الاقتراض، فإن الطلب على الأموال يرتفع، ومعه أسعار الفائدة، مع إعتماد سرعة الإرتفاع على حجم الإقتراض. فإذا رافق ذلك توسع في عرض النقد (إرتفاع نسبة التضخم المتوقع)، فإن أسعار الفائدة ترتفع لدرجة أكبر. عليه، فكلما إزداد حجم الدين العام (مع بقاء العوامل الأخرى ساكنة) كلما ارتفعت أسعار الفائدة. ويعتمد تأثر أسعار الفائدة للآجال القصيرة أو الطويلة بشكل أقوى، على "طريقة تمويل" الدين العام: فهو تضخمي اذا تم شراؤه من قبل المصرف المركزي، ولكنه غير تضخمي اذا تم شراؤه من قبل المصارف او الجمهور.

- **مستوى النشاط الإقتصادي:**

يتفاعل هيكل أسعار الفائدة مع مستوى النشاط الإقتصادي، إذ أن إرتفاع سرعته يؤدي إلى زيادة الطلب على الأموال، وبالتالي إلى إرتفاع أسعار الفائدة، خاصة إذا ما رافق ذلك إرتفاع نسبة التضخم، وتوسع في عرض النقد بسبب السياسة النقدية أعلاه. والعكس صحيح في حال الفتور الإقتصادي، ولو أن حصيلة ذلك على صعيد هيكل أسعار الفائدة تعتمد على قوة أثر كل من العوامل المذكورة. يلاحظ، خلال الفتور الإقتصادي، أن أسعار الفائدة على القروض "قصيرة الأجل" تنخفض بنسب أسرع من إنخفاضها على القروض طويلة الأجل، لعدة أسباب، أولها، أن المصرف المركزي غالباً ما يركز في سياسته النقدية على الإئتمان قصير الأجل، وثانيها، أن حساب متوسط التضخم المتوقع في المستقبل يمتد ليشمل السنوات القادمة لغرض إضافة علاوة التضخم (ع ت). ولذلك، فالمتوسط هذا يتأثر قليلاً بالتقلبات الحاصلة في السياسة النقدية خلال "الأجل القصير".

**رابعا) تأثير هيكل أسعار الفائدة في قرارات إقتراض المنشآت من المصارف:**

تدفع منشآت الأعمال علاوة المخاطرة (ع ت)، قياساً بما تدفعه الدولة على إقتراضها. وتبرز أمام المنشآت المقترضة من المصارف بدائل عديدة من حيث أجل القرض وعلاقته بآجال الفائدة، وبمتطلبات السيولة لديها. يمكن تبويب هذا البدائل بأربع مجموعات أساسية، وستطرح أدناه بإفتراض أن إحدى المنشآت ترغب في شراء موجودات ثابتة إضافية بمبلغ مليون دينار، وأن عمر تلك الموجودات هو (10) سنوات.

**أ) الإقتراض على أساس الآجال القصيرة المتعاقبة:**

لو فرضنا أن سعر الفائدة على القروض لمدة سنة هو (10%)، فإن تكلفة الإقتراض قصير الاجل هي (1) مليون دينار في السنة، هذا قياساً بتكلفة قدرها (1.5) مليون دينار في السنة، لو اقترضت المبلغ لاجل طويل بسعر (15%). غير أن التمويل بالإقتراض قصير الأجل يعّرض المنشأة لمخاطرتين: الأولى هي أنها مضطرة لتجديد الإقتراض سنوياً بالسعر السائد على القروض قصيرة الأجل، الذي يفترض أنه لو

ارتفع في السنة اللاحقة إلى (14%)، سوف يجعل تكلفة الإقتراض في تلك السنة (1.4) مليون دينار. أما المخاطرة الثانية فهي احتمال عدم قدرة المنشأة على سداد القرض بسبب مشكلة السيولة لديها، أو الحصول على قرض جديد بسبب شحة الأموال قصيرة الأجل في الأسواق.

**ب) الإقتراض على أساس الأجل الطويل:**

أما لو إقترضت المنشأة (1) مليون دينار على أساس الأجل الطويل ولمدة (10) سنوات بسعر (15%)، فإن تكلفة التمويل سنوياً ستكون (1.5) مليون دينار على إفتراض سداد القرض بكامله في نهاية المدة (وليس بالتقسيط). قد يبدو هذا البديل أفضل من سابقه، غير أنه يعاني من إحتمال إنخفاض أسعار الفائدة في الأجل القصير خلال مدة القرض، مما يعني أن المنشأة تبقى ملتزمة بسعر فائدة مرتفع، رغم إنخفاضه للأجل القصير في الأسواق.

**ج) الإقتراض على أساس مزيج من الآجال:**

يمثل هذا البديل سعي إدارة المنشأة للتوفيق بين إيجابيات وسلبيات البديلين أعلاه، بحل وسط، يتضمن الحصول على جزء قصير الأجل، وآخر طويل الأجل من القرض المطلوب لتمويل الموجودات الثابتة، بحيث يتيح مجالاً جزئياً من إحتمال هبوط أسعار الفائدة في الأجل الطويل، بدون تعريض المنشأة لمخاطرة السيولة لكامل مبلغ القرض.

**د) الإقتراض بسعر الفائدة المتغير أو العائم(Floating Rate):**

لغرض تقليل أثر تقلبات سعر الفائدة، فإن المنشأة تستطيع الإقتراض بسعر الفائدة العائم، بحيث أنها تستفيد من أي إنخفاض فيه مستقبلاً، ولو أنها تتحمل مخاطرة إرتفاعه كذلك. غني عن البيان، أن القرارات التي تتخذها المنشأة تعتمد على توقعاتها عن تحركات سعر الفائدة في المستقبل. فإذا كانت لديها مؤشرات تدل على إزدياد نسبة التضخم، وبالتالي إرتفاع أسعار الفائدة، فإنها تتجه إلى إطالة أجل القرض بالأسعار الحالية، والعكس صحيح. هذا إلى جانب توقعاتها الأخرى عن مستوى النشاط الإقتصادي وسياسات الدولة، وغير ذلك.

**هـ) المصارف وهيكل أسعار الفائدة:**

المصارف هي منشآت مالية تتوسط في الأموال. ولذلك، فهي تتأثر بهيكل أسعار الفائدة من ناحيتي مصادر الاموال واستخداماتها:

**1) مصادر تمويل المصرف:**

تشتمل مصادر تمويل المصرف على كل من المطلوبات (الودائع، والمطلوبات الأخرى)، وحقوق الملكية. وقد أجازت مقررات لجنة بازل حساب السندات التي يصدرها المصرف (بموجب مواصفات خاصة) ضمن "رأس المال المساند". وفي حين أن الفوائد على السندات التي يصدرها المصرف، والعائد من حقوق الملكية تعتبر ضمن العوائد طويلة الأجل، فإن الجزء الأهم من تأثر المصرف بهيكل أسعار الفائدة، على جانب مصادر التمويل، يتأتى من الفوائد المدفوعة على الودائع. فالودائع متنوعة (جارية، توفير، لأجل، شهادات إيداع مختلفة الآجال)، ولكل منها أسعاره وتكاليفه، المتناسقة مع ما يناظرها من أسعار الفائدة لآجال محددة. هنا لابد من التوكيد على أن الودائع لدى المصرف هي أقل مخاطرة، من وجهة نظر المودعين، قياساً بأوجه إستخدام الأموال في الأوراق المالية غير الحكومية، وبالتالي فإن أسعار الفوائد المصرفية المدفوعة على الودائع هي أقل، بوجه عام، من نظيراتها من الاستخدامات الأخرى (عدا التزامات الدولة، باعتبار أن الأخيرة هي خالية من المخاطرة الإئتمانية). المهم هو أن أسعار الفوائد المدفوعة من قبل المصرف، هي جزء من هيكل أسعار الفائدة، تتأثر بكل العوامل المشار إليها أعلاه، في الإرتفاع والإنخفاض، والتوقعات، والعلاوات المضافة لسعر الفائدة البحت، وبدرجات متفاوتة.

**2) إستخدامات أموال المصرف:**

بإستثناء الإحتياطيات الأولية (الاحتياطي الإلزامي والاحتياطي الاختياري النقدي) فإن المصرف يستخدم أمواله في القروض والإستثمارات (والأخيرة تضم الإحتياطيات الثانوية، والإستثمارات متوسطة وطويلة الأجل). تمتد آجال الأموال التي يستخدمها المصرف بحيث تشتمل على الآجال القصيرة، والمتوسطة،

والطويلة، بحسب إستراتيجية وسياسات المصرف. كما يتفاوت التركيز على آجال إستخدامات الأموال.

مما زاد في أهمية أسعار الفائدة على الأموال المصرفية، على جانبي المصادر والإستخدامات معاً، التوجه العالمي المتزايد نحو التعامل بأساس أسعار الفائدة المتغيرة، (العائمة) والتحرير التدريجي لأسعار الفائدة من القيود المفروضة من قبل المصرف المركزي، وأساليب إدارة الموجودات /المطلوبات، وتوسيع إستخدام تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات، وغير ذلك من عوامل السوق. إذ ان من شأن هذه العوامل أن تؤثر، مجتمعة، في زيادة حساسية المصارف للتقلبات في هيكل أسعار الفائدة.

**القسم الثاني: الإطار الإقتصادي لقرارات تسعير المنتجات والخدمات المصرفية:**

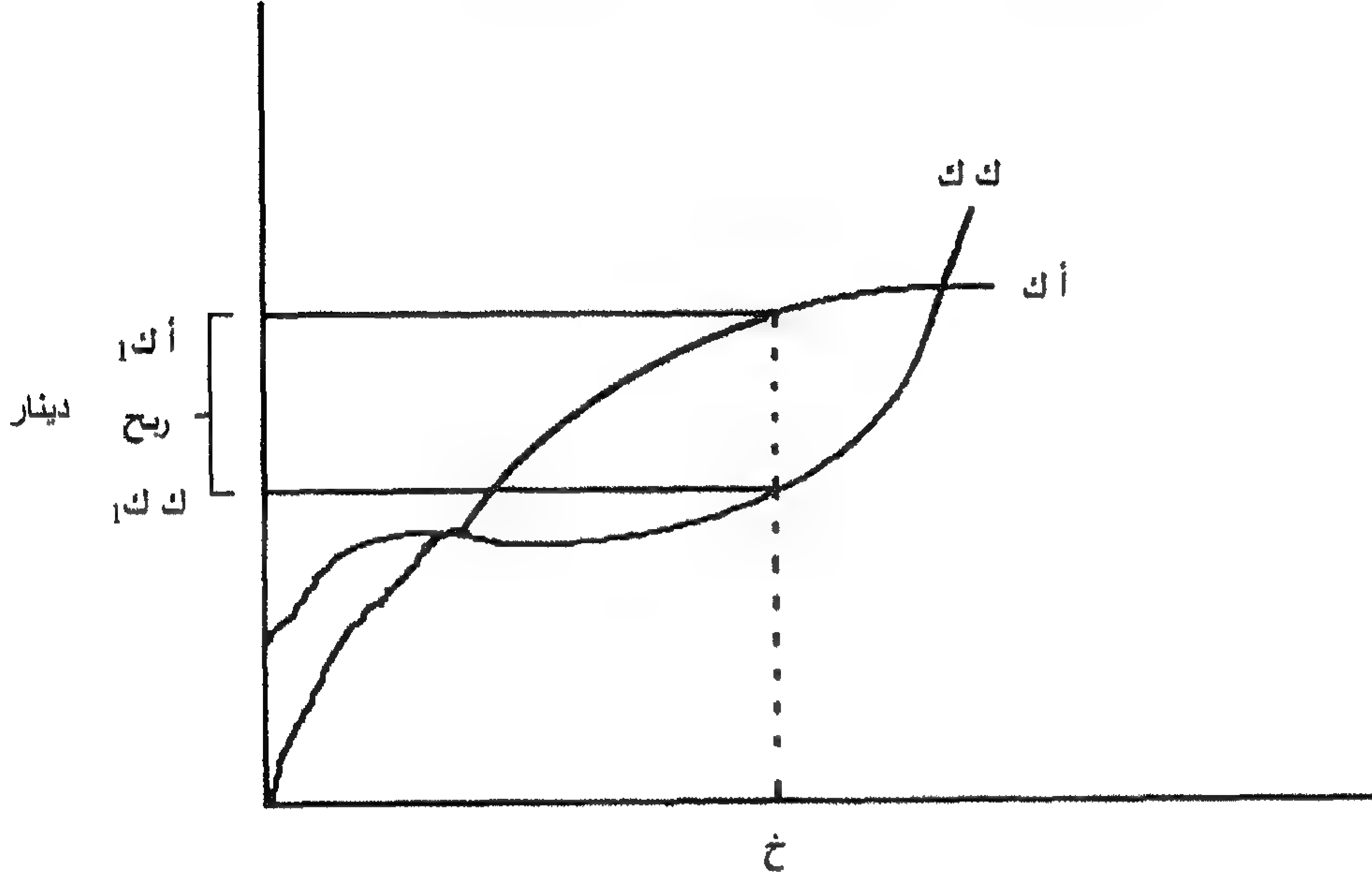
يمكن استخدام التحليل الإقتصادي على صعيد كل من "**التحليل الكلي**" للإيراد والتكلفة المصرفية، و"**التحليل الحدي**" لهما، و"**مرونة الطلب**" على الخدمات المصرفية، مع عرض بعض سلبيات وإيجابيات التحليل الإقتصادي.

**اولا) الإيراد والتكلفة الكليان في تقديم المنتجات والخدمات المصرفية:**

يشير الإقتصاد الجزئي إلى أن أفضل سعر للمنتجات والخدمات المصرفية هو ذلك الذي يؤدي إلى تعظيم الفرق بين "الإيراد الكلي" و"التكلفة الكلية"، كما يظهر ذلك في الشكل (13). يقوم النموذج الإقتصادي المطروح بهذا الشكل على عدد من الإفتراضات على جانبي الإيراد والتكلفة.

**شكل رقم (13)**

**منحنيات الإيراد الكلي ( أ ك ) والتكلفة الكلية ( ت ك )**




**أ) الإيراد الكلي (أ ك):**

لا يستطيع المصرف تقديم (بيع) وحدات غير محددة من المنتجات والخدمات بنفس السعر. فلو كانت هناك إمكانية بيع وحدات غير محددة من المنتجات والخدمات، لظهر الإيراد الكلي كخط مستقيم، وليس كمنحنى، إعتباراً من نقطة الأصل (الصفر). ونظراً إلى أن الإقتصادي يفترض أنه لكي يستطيع المصرف تسويق وحدات إضافية من منتجاته وخدماته، فإن عليه أن يخفض سعر الوحدة منها، بحيث يظهر الإيراد الكلي (أ ك) على أنه منحنى يتزايد ولكن بنسبة زيادة متناقصة. أي أنه نظراً للحاجة إلى تخفيض السعر، لتحقيق زيادة في عدد وحدات الخدمات المصرفية المقدمة، فإن "**نسبة تزايد**" الإيراد الكلي تتناقض . وكلما إزداد تخفيض سعر الوحدة الواحدة، كلما

تناقصت نسبة زيادة الإيراد الكلي ، بحيث إنه يتجه تدريجياً نحو الإستقامة (يصبح موازياً للمحور الأفقي) بدلاً من الإنحدار الصاعد بنسبة ارتفاع متناقصة.

**ب) التكلفة الكلية (ك ك):**

يظهر الشكل (13) كذلك إفتراضات الإقتصادي بشأن التكلفة الكلية (ك ك). فهو يفترض أن تكلفة تقديم الوحدة الواحدة من المنتجات والخدمات المصرفية هي ليست ثابتة ، بل تتزايد كلما عمل المصرف على زيادة عدد تلك الوحدات من موارده المتاحة. ومازالت "نسبة زيادة " التكلفة الكلية هي أقل من "نسبة زيادة " الإيراد الكلي، فإن المصرف يستطيع زيادة "ربحه الصافي" عن طريق تقديم وحدات إضافية. غير أنه في نقطة ما، سوف تتساوى نسبة **زيادة الإيراد الكلي مع نسبة زيادة التكلفة الكلية**، أي أن المنحنيين سيكونا، في نقطة ما، متوازيين.

في مثل هذه النقطة ، ستكون الزيادة في الإيراد الكلي، المتحققة من تقديم وحدة واحدة إضافية، مساوية، بالضبط، إلى الزيادة في التكلفة الناشئة عن تقديم تلك الوحدة الإضافية ، مما يعني أن الزيادة في ربح المصرف من هذه العملية يساوي صفراً. وقد أشير لهذه النقطة في الشكل (13) على أنها (خ) (أي الخدمة المصرفية، وبذلك الحجم من عدد الوحدات المقدمة). وهي تمثل المستوى **الأمثل** لعدد (حجم) الوحدات التي تقدم للعملاء.

كما أن هذه النقطة ذاتها تمثل أقصى (أكبر) فرق بين الإيراد الكلي والتكلفة الكلية (أي أوسع مسافة بين منحنى الإيراد والتكلفة الكليين). فلو حاول المصرف زيادة عدد الوحدات من الخدمة المصرفية المعنية، أي التحرك إلى يمين النقطة (خ)، فإن التكلفة الكلية سوف تزيد بنسبة تفوق نسبة زيادة الإيراد الكلي ، مما يعني أن الربح الصافي للمصرف، من تقديم تلك الخدمة سوف ينخفض. أما لو تحرك المصرف إلى يسار النقطة (خ) فإن الإيراد الكلي ما زال يزداد بأسرع من زيادة التكلفة الكلية، مما يعني أن أمام المصرف فرصة غير مستغلة بعد لزيادة ربحه الصافي عن طريق زيادة عدد الوحدات المقدمة. بعبارة أخرى، فإن النقطة (خ) في الشكل تمثل الحجم (عدد

الوحدات) **الأمثل** للخدمة المصرفية المعنية، وبالتالي السعر الصحيح الذي يحدد به المصرف تقديم هذه الخدمة للعملاء.

**ثانياً ) الإيراد والتكلفة "الحديان"(Marginal)، في تقديم المنتجات والخدمات المصرفية:**

يمكن طرح المفاهيم ذاتها أعلاه في التحليل الحدي للإيراد والتكلفة المصرفية الناشئتين عن تقديم عدد إضافي من وحدات الخدمة المعنية للعملاء.

**أ) الإيراد الحدي (أ ح):**

"**الإيراد الحدي**" هو "**الإضافة للإيراد الكلي**" الناشئة عن "**تقديم وحدة واحدة إضافية**" من المنتج او الخدمة المصرفية المعنية. إفرض أن:

**شكل (14)**

**الإيراد الحدي من تقديم خدمة مصرفية معينة**

| سعر الوحدة (الف دينار) | عدد الوحدات | الإيراد الكلي (الف دينار) | الإيراد الحدي (الف دينار) |
|---|---|---|---|
| 11 | 4 | 44 | - (*) |
| 10 | 5 | 50 | 6 |
| 9 | 6 | 54 | 4 |
| 8 | 7 | 56 | 2+ |
| 7 | 8 | 56 | صفر |
| 6 | 9 | 54 | 2- |
| 5 | 10 | 50 | 4- |

(*) على إفتراض بيع (4) وحدات بسعر (11) الف دينار، في الحالة السابقة لها.

يلاحظ هنا أن الإيراد الحدي للوحدة التاسعة هو (-2) الف دينار. يعود السبب وراء ذلك إلى أن الإنخفاض في الإيراد الكلي من الوحدات الثمانية الأولى كان أكبر من الزيادة فيه الناشئة عن بيع الوحدة التاسعة:

**شكل (15)**

**ايضاح سلوك الايراد الكلي عند زيادة عدد الوحدات**

| البيان | الف دينار |
|---|---|
| سعر بيع الوحدة التاسعة | 6 |
| يطرح: الإنخفاض في الإيراد الكلي من الوحدات الثمانية الأولى الناشىء عن تقديم الوحدة التاسعة | 8 |
| انخفاض الإيراد الحدي بسبب تقديم الوحدة التاسعة | 2- |

**ب) التكلفة الحدية (ك ح):**

أما "التكلفة الحدية" فهي الإضافة إلى "مجموع التكلفة" الناشئة عن "تقديم وحدة واحدة إضافية من الخدمة" المصرفية المعنية. افرض أن:

**شكل (16)**

**التكلفة الحدية من تقديم خدمة مصرفية معينة**

| عدد الوحدات | التكلفة الكلية (الف دينار) | التكلفة الحدية (الف دينار) |
|---|---|---|
| 4 | 25 | - |
| 5 | 30 | 5 (*) |
| 6 | 34 | 4 |
| 7 | 38 | 4 |
| 8 | 42 | 4 |
| 9 | 47 | 5 |
| 10 | 56 | 6 |

(*) بإفتراض (25) تكلفة كلية لأول (4) وحدات.

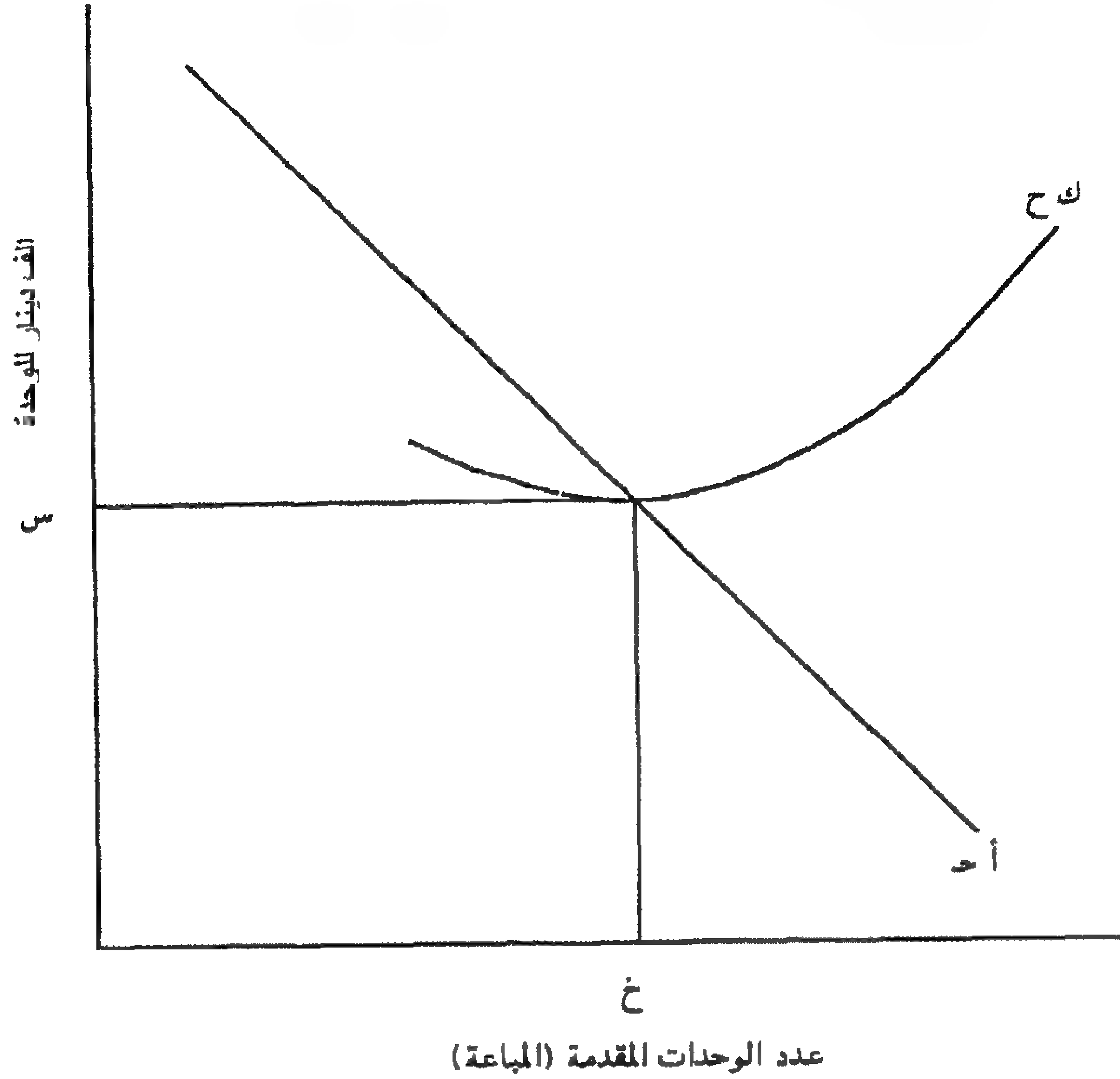
يلاحظ هنا أن التكلفة الحدية، الناشئة عن إضافة وحدة واحدة من الخدمة، قد إنخفضت في البداية من (5) إلى (4) الاف دينار واستمرت كذلك حتى بيع الوحدة التاسعة. يعزى ذلك إلى إقتصادات الإنتاج على النطاق الواسع ( مثل إمكانية تحقيق تخصص أدق في الموارد البشرية، واستخدام الموارد بشكل إقتصادي يحقق الوفورات في التكلفة، وتحديد مستوى اعلى من جودة الخدمة..) غير أن التكلفة الحدية تزايدت إلى (5) الاف دينار عندما قدمت (9) وحدات، والى (6) الاف دينار عندما قدمت (10) وحدات.

ويشير الشكل (17) إلى منحنيات "الإيراد الحدي" و"التكلفة الحدية"، التي تقوم، أساساً، على الإفتراض الإقتصادي بأن كلاً منهما يقيس "نسبة التغيير" في كل من "الإيراد الكلي" و"التكلفة الكلية". فمنحنى "الإيراد الكلي" يشهد تناقصاً في نسبة الزيادة مما يعني أن الإيراد الحدي ينحدر إلى الأسفل أو إلى اليمين. أما منحنى "التكلفة الكلية" فيشهد تزايداً، في البداية، بنسبة زيادة متناقصة، ثم يتجه نحو الإستقامة نوعما، ثم يزداد بنسبة متزايدة. هذا يعني أن التكلفة الحدية تنحدر إلى الأسفل في البداية، ثم تتجه إلى الإستقامة، ثم تنحدر إلى الأعلى وإلى اليمين.

فالسعر **الأمثل** (س) لهذه الخدمة المصرفية، إذن، هو الذي يتحدد بتقاطع "الإيراد الحدي" مع "التكلفة الحدية"، وذلك بحجم ( عدد الوحدات) (خ) من الخدمة المصرفية، وهو الحجم ذاته الذي تم تحديده من خلال الشكل (13) حول الإيراد والتكلفة الكليين. كما أن الشكل (18) يلخص العلاقات الكلية، والحدية، والربح الصافي، بالمبالغ. فنقطة تعظيم الربح هي التي **يتساوى فيها الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية**، وهي بحجم (6) وحدات. وفي المثال أعلاه، فإن" الزيادة في الربح" من بيع الوحدة السادسة تساوي صفراً، ثم أن الفرق بين "الإيراد الكلي"، و"التكلفة الكلية" هو على أعظمه عند(20) الف دينار وبتقديم بين (5-6) من وحدات من الخدمة.

شكل رقم (17)

منحنيات الإيراد الحدي ( أ ح ) والتكلفة الحدية (ك ح)




شكل (18)

تحديد السعر الأمثل للخدمة المصرفية المعنية من خلال الإيراد والتكلفة الكليين، والإيراد والتكلفة الحديين

| عدد الوحدات | سعر الوحدة (الف دينار) | الإيراد | | التكلفة | | الربح الصافي (الف دينار) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | الكلي | الحدي | الكلي | الحدي | |
| 5 | 10 | 50 | 5 | 30 | 5 | 20 |
| 6 | 9 | 54 | 4 | 34 | 4 | 20 |
| 7 | 8 | 56 | 2 | 38 | 4 | 18 |
| 8 | 7 | 56 | 0 | 42 | 4 | 14 |
| 9 | 6 | 54 | 2- | 47 | 5 | 7 |
| 10 | 5 | 50 | 4- | 53 | 6 | 3- |

**ثالثا) مرونة الطلب:**

أ) يّعد مفهوم "**المرونة السعرية للطلب**" أساسياً في قرارات تسعير المنتجات والخدمات المصرفية. فهو يقيس درجة إستجابة "**حجم**" (عدد الوحدات) الخدمة المقدمة للعملاء، للتغيير في "**سعر**" الوحدة الواحدة. فالطلب على خدمة ما يعد **غير مرن سعرياً إذ كان تغيير سعر الوحدة الواحدة لا يؤثر (أو يؤثر قليلاً) في عدد الوحدات المقدمة**. بالمقابل، يكون **الطلب مرن سعرياً إذا أدى التغيير في سعر الوحدة الواحدة إلى تغيير أساسي أو ملحوظ في عدد الوحدات المقدمة.**

من بين العوامل التي تؤخذ بنظر الإعتبار في القرارات السعرية كون الخدمة المصرفية **مرنة أو غير مرنة سعرياً**. المشكلة هنا هي تحديد **درجة المرونة** على أساس البيانات المتوافرة. فبعض الخدمات المصرفية تظهر وكأنها من النوع الذي يتمتع أو لا يتمتع بالمرونة. غير أن قياس **درجة المرونة (التغيير في عدد الوحدات بسبب تغيير محدد في السعر)** ليس سهلاً. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا القياس هو ما تحتاجه الإدارات المصرفية عندما تتخذ قرارات التسعير.

ب) هناك مفهوم ثان هو "**المرونة المتقاطعة**" لمجموعة من الخدمات المصرفية. اذ تقيس المرونة المتقاطعة **درجة تأثر الطلب على خدمة معينة بتغير سعر تقديم خدمة "بديلة"** عنها يتطلب ذلك دراسة تشكيلية الخدمات المصرفية المقدمة، ومعرفة البدائل لكل خدمة منها، أي درجة قبول العملاء لخدمة مصرفية ما، عوضاً عن خدمة أخرى.

**رابعا) إيجابيات وسلبيات التحليل الإقتصادي لتسعير المنتجات والخدمات المصرفية:**

هناك مجموعة من الايجابيات والسلبيات التحليل الإقتصادي لتسعير المنتجات والخدمات كما يأتي:

أ) **الإيجابيات:**

يعتبر التحليل الإقتصادي لقرارات تسعير المنتجات والخدمات أسلوباً مهماً تستفيد منه إدارة المصرف لعدة أسباب، منها:

(1) يحدد التحليل الإقتصادي المتغيرات الأساسية التي لا بد أن تؤخذ بعين الإعتبار في قرارات التسعير.

(2) يساعد التحليل الإقتصادي إدارة المصرف في التوصل إلى صورة تقريبية للسعر المناسب للخدمات.

(3) ترابط التحليل الإقتصادي مع التحليل المحاسبي لتسعير الودائع والقروض، مما يعزز قاعدة البيانات المطلوبة لإتخاذ قرارات التسعير.

(4) يؤدي التطوير المستمر في نظم المعلومات المصرفية ( الإقتصادية، المحاسبية، والإحصائية ...)، وتكاملها، الى جانب طرح تشكيلة الخدمات المستندة للتكنولوجيا من الأخرى المساعدة، إلى زيادة الإستفادة من أدوات التحليل الإقتصادي، سواء استعملت لوحدها، أو بجانب الأدوات الأخرى للتحليل.

**ب) السلبيات:**

هناك بعض السلبيات التي تواجهها إدارة المصرف عندما تحاول الإستفادة من التحليل الإقتصادي في إتخاذ قرارات التسعير، أهمها:

(1) ان البيانات المتوافرة عن الإيرادات والتكاليف هي ذات طبيعة تقريبية، أو صعبة الحساب بالشكل المطلوب لغرض صيانة نماذج التحليل الإقتصادي. غير أن التحسن المتواصل في أساليب حساب الإيراد والتكلفة سيؤدي إلى معالجة هذه الصعوبات.

(2) تنطبق النماذج أعلاه لدرجة أكبر في حالة وجود مصرف يقدم خدمات متشابهة، بدون أن يتمتع أحد المصارف بحصة كبيرة من السوق تجعل من قراراته السعرية مؤشراً يهتم به المنافسون، عندما يتخذون هم قراراتهم السعرية. يعود السبب وراء ذلك إلى أن هذه النماذج لا تسمح بإظهار قرارات التسعير المضادة التي تتخذها المصارف المنافسة تجاه بعضها البعض، رغم أهمية ذلك في تسعير المنتجات والخدمات المصرفية.

(3) السعر هو واحد من مجموعة من المتغيرات التي تؤلف "المزيج التسويقي" (P's of Marketing) في تقديم المنتجات والخدمات المصرفية للعملاء وهو يتكون

من مجموعة عناصر او مكونات هي: **المنتج، والسعر، والتوزيع، والترويج، والربح، والناس، والعمليات، والبيئة المادية وغيرها.**

(4) حتى ولو أن المصارف (شأنها في ذلك شأن بقية منشآت الأعمال ) تستطيع تحقيق أقصى الأرباح، فإنها قد لا تسعى لذلك، بسبب مراعاتها المتغيرات الأخرى، مثل وصف الجمهور لها بأنها إستغلالية، أو محتكرة، أو متعسفة... لذلك، فالمصارف تتجه نحو ما يسمى بالأرباح " **المرضية**"(Satisfactory) أو "العادلة" (Fair) من حيث العائد من الموجودات أو من حقوق الملكية، تفادياً لإنتقادات الجمهور لها.

**القسم الثالث: دور المصرف المركزي والتشريعات ذات العلاقة في تسعير المنتجات والخدمات المصرفية:**

يلعب المصرف المركزي، وبعض التشريعات الخاصة باسعار المنتجات والخدمات، دوراً مهماً في عملية تسعير المنتجات والخدمات المصرفية في مجالات عديدة، منها طبيعة القيود المفروضة على عملية التسعير، والتوكيد على ضرورة تغطية التكلفة الكاملة، والنظرة إلى السعر "العادل"، والربح "المناسب" في العمل المصرفي، وأسعار الفائدة، وأسعار المنتجات والخدمات المصرفية التي تتحدد في إطار السياسة النقدية.

**اولا) الإتجاه نحو التحرير التدريجي للمصارف من القيود:**

هناك إتجاه عالمي متزايد نحو" تحرير المصارف من القيود" وهو يتبلور كما يأتي:

أ) إزالة السقوف على أسعار الفائدة، وخلق المرونة في قرارات المصارف في هذا المجال.

ب) السماح المتزايد لدفع الفوائد على الودائع الجارية، خاصة بعد أن عملت المصارف على تقديم ودائع تجمع بين صيغتي الودائع الجارية بالتوفير.

ج) إزالة السقوف على رسوم الخدمات المصرفية.

د) زيادة قدرة المصارف على المنافسة فيما بينها.

هـ) تشجيع المصارف على الإستمرار في عملية إبتكار أساليب جديدة.

و) تشجيع التعامل المباشر مع الأسواق المالية.

ز) السماح بنمو "الفقرات خارج الميزانية".

**ثانيا) تغطية التكلفة الكلية او الكاملة:**

في الوقت الذي يتشجع المصرف المركزي المصارف على المنافسة، فإن هناك اهتماما بعدم تقديم المصارف منتجاتها وخدماتها دون "التكلفة الكلية أو الكاملة". يعود ذلك لعدة أسباب، منها ضرورة تحقيق ربح مناسب كاف لتقوية، أو تمتين، رأسمال المصرف (عن طريق بناء الإحتياطيات، أو إحتجاز الأرباح)، ولتوزيع الأرباح للمالكين/المساهمين. كما أن هناك حرصاً من المصرف المركزي على ضرورة بقاء المصرف التجاري في الوجود، حماية للنظام المصرفي ككل، وذلك لا يتحقق إلا إذا إستطاع المصرف تغطية التكلفة الكلية، في الأقل. هذا إلى جانب الإعتبارات الأخلاقية في تحديد إطار عمل المنافسة، بحيث إنها لا تنحدر إلى عدم قدرة المصرف على إستعادة حتى تكلفة عملياته.

غير أنه ليس من السهل تطبيق هذا المبادىء عند ممارسة العمل الرقابي على المصارف. كما أنه ليس المقصود بذلك عدم تغطية التكلفة في كل عملية، أو النشاط، أو ادارة، أو فرع... إنما ينظر للتكلفة على أنها التكلفة للمصرف ككل. لذلك، يبقى مسموحاً للمصرف تسعير بعض خدماته، وأوجه نشاطه، لتغطية التكلفة المتغيرة فقط في الأجل القصير، وقبول طلبات خاصة، وتسعير خدمات إستثنائية بخصوصياتها. من بين ما يسمح كذلك خفض سعر خدمة فائدة(Leading) (عليها إقبال شديد)، بهدف تقديمها الى جانب مجموعة من الخدمات الأخرى، يكون ربح المصرف منها عالياً، بحيث أن الربح الصافي من الحزمة، ككل، يبقى مناسباً.

**ثالثا) السعر العادل والربح المرضي:**

من بين ما يحرص عليه المصرف المركزي هو أن يكون تسعير المنتجات والخدمات المصرفية "عادلاً" أو "منصفاً" بحيث أن العملاء لا يتعرضون إلى الإستغلال، أو الإبتراز. من جهة أخرى، فإن المصارف تعمل على تحقيق الربح "المرضي" وليس "تعظيم" الربح، اخذاً بنظر الإعتبار المحافظة على العملاء، وزرع الثقة في نفوس الجمهور المتعامل مع المصارف، مع الحرص على نشر العادة المصرفية المتطورة.

**رابعا) المعاملة السوية، وتحديد امكانات التمييز بين العملاء:**

من بين التوجهات العامة للسلطات الرقابية أن يحصل عملاء المصرف على المعاملة السوية، خاصة وان المنشأة الصغيرة والمودع الصغير هم أكثر شكوى من إحتمالات المعاملة الأقل في الجودة أو النوعية او ارتفاع الأسعار أو من ضعف الإهتمام. المسألة هنا معقدة، لأن صغار المودعين والمقترضين هم أقل جدارة إئتمانية من كبار المقترضين، مما يعني أن المصارف تضطر إما لفرض سعر فائدة أعلى لتعويضها عن المخاطرة الإئتمانية الأعلى، أو لفرض شروط إضافية (أجل أقل، ضمانة أقوى، شروط سيولة أعلى...) مع وجود توجه نحو عدم التمييز بين العملاء الذين يتطابقون في المواصفات، وليس بين كل العملاء مهما كانت مواصفاتهم.

**خامسا) توجهات السياسة النقدية:**

لتوجهات السياسة النقدية دور بارز في التأثير في كل من هيكل أسعار الفائدة على القروض والعمليات الأخرى المستندة إلى الأموال والمنتجات والخدمات المصرفية المستندة للرسوم. من بين أهم هذه التوجهات المؤثرة ما يأتي:

أ) تغيير سعر إعادة الخصم، للتأثير في حجم عرض النقد وتحديد تكلفة الإئتمان.

ب) عمليات السوق المفتوح التي يقوم بها المصرف المركزي من حيث بيع وشراء السندات الحكومية والأذون وشهادات الإيداع والتأثير بذلك على حجم الاحتياطيات النقدية في المصارف.

ج) تغيير نسبة الإحتياطي القانوني، وبالتالي تغيير عرض الأموال والطلب عليها، إلى جانب حذف الفائدة على هذا الاحتياطي.

د) سوق "الاقراض بين المصارف"، من خلال الجاري - مدين، ضمن الحساب الحر (الطليق) في المصرف المركزي.

هـ) السماح بأسعار فائدة تفضيلية أو تمييزية لبعض القطاعات، أو الأنشطة، أو العمليات، أو الشرائح الاقتصادية والاجتماعية، تنفيذاً للسياسة الإقتصادية، أو السياسة العامة للدولة، مثال ذلك خفض أسعار الفائدة لقطاعات الإسكان، والزراعة، والصناعات الصغيرة والحرفية، ولمنشآت الأعمال الصغيرة، أو لعمليات التصدير، أو لشراء الموجودات الثابتة الهادفة لتطوير تكنولوجيا الإنتاج...الخ. قد يتم تنفيذ ذلك عن طريق المصارف التي تمتلكها الدولة، أو إلزام المصارف بأسعار معينة، أو دفع الفارق للمصارف بين الأسعار العادلة والمخفضة، على سبيل "الدعم".

و) تنظيم رسوم الخدمات المصرفية المتماثلة.

ز) الإهتمام بنوعية الخدمات المصرفية المقدمة للجمهور، مما يؤثر في هيكل تكلفتها.

ح) ممارسة التوجية المعنوي للمصارف بشأن تسعير الخدمات المصرفية.

# التمرينات ودراسة الحالات

**س1)** ينظر أحد المصارف في تقديم خدمة للمتقاعدين المستفيدين من مؤسسة الضمان الإجتماعي وذلك حسب البيانات الآتية:

عدد المستفيدين = 10000 مستفيد في السنة.

التكلفة المتغيرة = 4 دينار لكل مستفيد.

سعر بيع الخدمة للضمان الإجتماعي = 6 دينار للمستفيد.

التكلفة الثابتة لهذه الخدمة = 30000 دينار.

هناك من يعارض هذه الصفقة، ويؤكد على ضرورة تسعيرها بما يزيد على (7) دينار للوحدة، وهي التكلفة الحقيقية لكل مستفيد.

هل تقبل إدارة المصرف بهذه الصفقة أم لا؟

**س2)** يتوقع المستثمرون أن تكون نسبة التضخم للسنوات التالية كما هو موضح أدناه:

| | |
|---|---|
| 2010 | %4 |
| 2011 | %5 |
| 2012 | %6 |
| 2013 | %7 |

افرض:

- انه لا توجد "علاوة أجل"
- ان سعر الفائدة على سند حكومي لمدة (5) سنوات يستحق نهاية سنة 2013 هو 9%.

**المطلوب:**

1) ما هو متوسط نسبة التضخم المتوقع خلال السنوات الأربع القادمة؟

2) ما يجب أن يكون عليه سعر الفائدة السائد على سند حكومي لمدة 4 سنوات؟

3) ما هي نسبة التضخم الضمني لسنة (نهاية السنة)؟

**س3)** إفرض أن نسبة التضخم في بداية سنة 2008 هي (12%)، ولسنة 2009 (10%)، ولسنة 2010 (8%)، ولسنة 2011 وما بعدها (6%).

**المطلوب:**

أ) ما هو متوسط نسبة التضخم خلال السنوات 2008 - 2012؟

ب) ما هو متوسط سعر الفائدة الإسمي خلال السنوات الخمس، إذا كان سعر الفائدة الطبيعي هو (2%)؟

**س4)** يقدم أحد المصارف خدمة لعملائه بسعر (15) دينار للوحدة، وتبلغ التكلفة الثابتة كمجموع (000 100) دينار، والتكلفة المتغيرة للوحدة (13) دينار.

كانت توقعات تسويق هذه الخدمة لسنة 2010 أنها بحجم (000 200) وحدة. على أساس ذلك قامت إدارة الحسابات بحساب تكلفة الوحدة الواحدة والربح للوحدة الواحدة من هذه الخدمة كما يأتي:

| البيــــــان | دينـــــار | |
|---|---|---|
| سعر بيع الوحدة | | 15.0 |
| التكلفة:<br>المتغيرة | 13.0 | |
| الثابتة $= \frac{\text{100 000 دينار}}{\text{200 000 وحدة}}$ | 0.50 | 13.50 |
| الربح للوحدة | | 1.50 |

بعد إنتهاء سنة 2010 تبين أن عدد الوحدات المقدمة للعملاء كان (150000) وحدة.

يرى مدير عام المصرف أنه إذا كان عدد الوحدات المقدمة هو (150000) والربح للوحدة هو (1.50) دينار، فإن الربح يجب أن يكون (225000)،

أي (1.50 × 150000 = 225000 دينار).

**المطلوب:**

أوضح لمدير عام المصرف أن الربح هو (200000) دينار وليس (225000) دينار بحجم وحدات (150000) وحدة.

س5) تبلغ طاقة أحد المصارف لتقديم خدمات لمقاولي الحكومة عدد (4000) وحدة خدمة في السنة. وقد قدر المصرف عملياته لسنة 2011 على النحو التالي الآتي:

| البيـــان | دينـــــار |
|---|---|
| عدد الوحدات المقدمة (3000×60 دينار للوحدة) = الإيرادات | 180000 |
| تكلفة الإنتاج:<br>المتغيرة<br>الثابتة | <br>38 للوحدة<br>22000 دينار |
| التكلفة التسويقية والإدارية:<br>المتغيرة<br>الثابتة | <br>3 للوحدة<br>6000 دينار |

**المطلوب:**

- هل تقترح على المصرف قبول طلب خاص إضافي لتقديم نفس النوع من الخدمة بعدد (500) وحدة وبسعر (50) دينار؟ إفرض هنا أن التكلفة التسويقية والإدارية المتغيرة لهذا الطلب المضاف هي صفر. ما هو أثر القرار الجديد على ربح المصرف؟

**س6) دراسة الحالة: تسعير الخدمات المصرفية في المصرف الوطني (ش.م):**

يقوم المصرف الوطني (ش.م) بتقديم خدمتين (س) و(ص). وتشير البيانات الآتية إلى التكاليف، وأسعار البيع، وحجم الوحدات المقدمة من كل خدمة في السنة:

| البيان | س | ص |
|---|---|---|
| سعر البيع | 10 | 15 |
| التكلفة المتغيرة، دينار | 7 | 9 |
| عدد الوحدات المقدمة من الخدمة | 10000 | 30000 |

ويبلغ مجموع التكلفة الثابتة (160000) دينار في السنة، وهو نفسه يخصص للخدمتين بكامل مبلغه، أي (160000) دينار لهما سوية، لأن كل منها يتطلب نفس الوقت اللازم لإنتاجها. غير أن الخدمة (ص) تتطلب تكلفة متغيرة أعلى.

وهناك مصرف قائد في السوق، وعدد من المصارف الصغيرة التي تنظر إلى سياساته، وخاصة في مجال تسعير الخدمات، بإهتمام بالغ. وقد قام المصرف القائد مؤخراً بتخفيض سعر الوحدة من الخدمة (س) إلى (9.0) دينار.

يدرس المصرفي الوطني، وبخاصة مديره العام ومدير المالية، إمكانات التحرك لمواجهة هذا التخفيض في سعر (س). ويقدر مدير المالية أنه:

1) لو تمت المحافظة على السعر (10) دينار، فإن عدد الوحدات المقدمة من الخدمة (س)، سوف ينخفض إلى (6000) وحده فقط.
2) لو قام المصرف الوطني بتخفيض سعر الخدمة (س) إلى (9.0) دينار للوحدة، كرد فعل لما قام به المصرف القائد، فإنه سيمكن المحافظة على عدد الوحدات المقدمة البالغ (10000) وحدة.
3) غير أن الخسارة التي يتحملها المصرف الوطني حالياً في تقديمه للخدمة (س) هي (1.0) دينار للوحدة، التي تباع بـ(10.0) دينار للوحدة

**لذلك يقترح مدير المالية علي المدير العام ما يأتي:**

1) حذف الخدمة (س) نهائياً من تشكيلة الخدمات التي يقدمها المصرف للجمهور. غير أن هذا الإجراء سيؤدي إلى بروز طاقة فائضة في الموارد المتاحة، لأنه ليست هناك

إمكانية لزيادة عدد الوحدات المقدمة من الخدمة (ص) عوضاً عن ذلك. كما لا توجد خدمة بديلة قابلة للتقديم في الوقت الحاضر.

2) مهما كانت الإجراءات، فإن سعر الخدمة (س) يجب أن لا يخفض إلى (9.0) للوحدة الواحدة، لأن ذلك سيؤدي إلى زيادة الخسارة للمصرف بواقع (2.0) دينار للوحدة، بدلاً من (0ر1) دينار يخسرها حالياً.

**المطلوب:**

تقديم نصيحة للمدير العام، مدعمة بالحسابات اللازمة.

**أ) يمكنك إستخدام الجدول الآتي الذي يساعدك في الحل:**

| البيان | دينار | | |
|---|---|---|---|
| | البديل (1) | البديل (2) | البديل (3) |
| الإيرادات | | | |
| الخدمة (ص) = 30000 وحدة × 15 دينار | × | × | × |
| الخدمة (س) = 6000 وحدة × 10 دينار | × | | |
| الخدمة (س) = 10000 وحدة × 9 دينار | | × | |
| حذف الخدمة (س) = --- | | | صفر |
| مجموع الإيرادات | | | |
| تطرح: | | | |
| التكلفة المتغيرة: | | | |
| الخدمة (ص) = 30000 وحدة × 9 دينار | × | × | |
| الخدمة (س) = 6000 وحدة × 7 دينار | × | | |
| الخدمة (س) = 10000 وحدة × 7 دينار | × | | |
| حذف الخدمة (س) = --- | | | صفر |
| مجموع التكلفة المتغيرة | | | |
| هامش الاسهام (دينار) | × | × | |
| التكلفة الثابتة غير المباشرة المخصصة | × | × | |
| الربح الصافي (قبل الضريبة) | | | × |

**ب) البدائل الثلاثة هي:**

**البديل الأول:**

- تقديم الخدمة (ص).
- تقديم الخدمة (س) بالسعر الحالي.

**البديل الثاني:**

- تقديم الخدمة (ص).
- تقديم الخدمة (س) بالسعر المخفض.

**البديل الثالث:**

- تقديم الخدمة (ص).
- حذف الخدمة (س) من تشكيلة الخدمات.

**س7)** يفكر أحد المصارف في الإستفادة من إحدى المباني التي يمتلكها، وأمامه البدائل الآتية:

1) إستخدامها كفرع، حيث يقدر إيراداته بـ(960000) دينار والتكلفة المتغيرة (40000) دينار في السنة.
2) إستخدامه كإدارة للقروض الشخصية (الإستهلاكية)، حيث يقدر إيراداته بـ(982800) دينار والتكلفة المتغيرة (70000) دينار سنوياً.
3) إستخدامه كإدارة للوساطة المالية، حيث يقدر إيراداته بـ(1101100) دينار والتكلفة المتغيرة بـ(95000) دينار في السنة.

**تبلغ التكلفة الثابتة في السنة (600000) دينار بغض النظر عن طبيعة استعمال المبنى.**

**المطلوب:**

ما هو أفضل بديل لاستعمال المبنى؟

س8) يقدم أحد المصارف خدمتين هما (أ) و(ب)، وتتوافر أمامك البيانات الآتية عنهما:

| البيان | أ | ب |
|---|---|---|
| تكلفة الأموال (متغيرة) | 5 دينار | 10 دينار |
| ساعات العمل المباشر المطلوبة | 3 ساعة | 4 ساعة |
| تكلفة الساعة الواحدة للعمل المباشر | 2 دينار | 2 دينار |
| مجموع التكلفة الثابتة | 360000 | |
| عدد الوحدات المنتجة | 20000 | 30000 |

إذا كانت نسبة الهامش فوق "التكلفة الكاملة" هي (25%)، ما هي الأسعار التي تحدد لكل من الخدمتين إذا كان توزيع (تحميل) التكلفة الثابتة يتم بأ؛د بديلين هما:

1) توزيع التكلفة الثابتة على أساس "ساعات العمل المباشر".

2) توزبع التكلفة الثابتة على أساس "تكلفة الأموال".

س9) يتبع أحد المصارف سياسة تحديد سعر بيع خدماته وذلك بإضافة (10%) هامش ربح على التكلفة الكاملة:

تبلغ التكلفة المتغيرة للوحدة (15) دينار

والتكلفة الثابتة (000 500) دينار

**المطلوب:**

أحسب سعر البيع للوحدة الواحدة، بالأحجام الاتية لعدد الوحدات.

50000

60000

80000

100000

وذلك على إفتراض بقاء التكلفة الثابتة كمجموع كما هي، وأنها توزع على الوحدات، حسب نصيب كل وحدة منها.

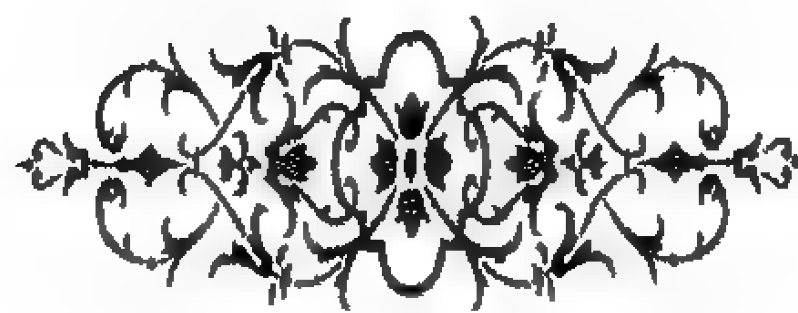
# الفصل السابع

## تسعير الودائع والخدمات المرتبطة بها

القسم الأول: أساليب التسعير المستندة للتكلفة

القسم الثاني: أساليب التسعير المستندة للتكلفة مع هامش الربح

القسم الثالث: أساليب التسعير المستندة إلى العلاقة مع شرائح العملاء او مع العميل



# الفصل السابع

# تسعير الودائع والخدمات المرتبطة بها

**المقدمـة**

الودائع هي القاعدة الاساسية التي تكسب منها المصارف إيراداتها وتحقق النمو. وهي فقرة فريدة في الميزانية العمومية للمصرف تميّزه عن غيره من منشآت الأعمال. كما أن قدرة إدارة المصرف والعاملين فيه على جذب حساب الودائع المتنوعة من المنشآت والمستهلكين تعتبر مقياسا مهما لمدى تقبل الجمهور لمنتجات وخدمات المصرف. تجهز الودائع معظم مصادر تمويل القروض والاستثمارات، وبالتالي تمثل المصدر الرئيسي لأرباح المصرف. وتولد الودائع الاحتياطيات النقدية الفائضة، إذ يستطيع المصرف من هذه الاحتياطيات منح القروض الجديدة وشراء الاستثمارات. ثم إن العديد من مؤشرات فاعلية إدارة المصرف هي مدى تعبئة الأموال المودعة، بأقل تكلفة ممكنة، وما اذا كانت هناك ودائع كافية لتمويل القروض التي يرغب في منحها، والاستثمارات التي يرغب في شرائها.

**هناك قضيتان أساسيتان لا بد أن يتصدى لهما المصرف في إدارة ودائعه هما:**

1) كيف يمكن لإدارة المصرف الحصول على الودائع بأدنى تكلفة ممكنة؟

2) كيف يمكن للإدارة التأكد من أن المصرف يحصل على الودائع الكافية لإسناد الحجم المرغوب من القروض والاستثمارات، وغيرها من المنتجات الخدمات المالية التي يطلبها الجمهور؟

ليس من السهل الإجابة على أي من هذين السؤالين في ميدان السوق المعاصر، الذي يتصف بالمنافسة المحتدمة "والتحرير من الرقابة" (Deregulation). ثم أن كلا من تكلفة وحجم الودائع، التي يستطيع المصرف بيعها للجمهور تتأثر، بشكل كبير، بجداول التسعير والجهود التسويقية للكثير من المصارف والمنشآت المالية غير المصرفية التي تقدم الخدمات المماثلة، مثل الحصص في الصناديق المشتركة العاملة في السوق النقدي، (Money Market

(Mutual Funds "وحسابات إدارة النقدية" (Cash Management Accounts) ، والخدمات التي تقدمها شركات السمسرة، والتأمين، والحسابات الخاضعة للسحب ذات الفوائد التي تقدمها منشآت الادخار والتوفير المتنوعة. كما تسود المصارف موجه من حسابات الإيداع الجديدة، وطرق تقديم الخدمات، وأساليب التسعير. وسوف تخسر المصارف عملاءها وأرباحها اذا ما فشلت في مواكبة التغييرات في برامج المنافسين الخاصة بتسعير الودائع.

**القسم الاول: اساليب التسعير المستندة الى التكلفة:**

**اولاً) التسعير المستند الى تحليل حجم التعامل مع العميل:**

كانت المصارف، ولسنين عديدة بالماضي، تسعّر المنتجات ورسوم الخدمات المرتبطة بالشيكات (Service Charges) بما يقل عن التكلفة الفعلية بكثير، لانها كانت تدفع أسعار فائدة للمودعين دون المستويات السائدة في السوق، وذلك لتغطية الخسائر التي تحققها من عمليات مناولة الشيكات. وكانت الفكرة السائدة هي أن (20%) من العملاء من ذوي الودائع الكبيرة يدعمون (80%) من العملاء من ذوي الودائع الصغيرة.

وقد أدت موجة "التحرير من الرقابة" (Deregulation) إلى زوال هذا النوع من "الدعم" (Subsidy). فالمصارف تدفع اليوم أسعار الفائدة السائدة في السوق على الودائع، وتطلب من المودعين أن يغطوّن في الأقل تكلفة تقديم هذه الخدمات. هذا ما أدى إلى ما يسمى ب "التسعير المترابط" (Relationship Pricing)، أي أن رسوم الخدمات تنخفض، وترتفع أسعار الفائدة، كلما ازداد رصيد الودائع. كما قامت المصارف بتفكيك مكونات خدماتها، وتسعير كل فقرة منها لوحدها. وأخذت تفرض الرسوم على خدمات كان ينظر لها في الماضي على أنها تقدم للعملاء على سبيل المجاملة ، مثل تكلفة الشيكات المسحوبة. لذلك، فقد شهدت رسوم تقديم الخدمات المصرفية في الآونة الأخيرة ارتفاعاً ملحوظاً.

من جهة أخرى، تمت تجزئة سوق المودعين إلى شرائح. فكبار المودعين يحصلون على أعلى أسعار الفائدة على الودائع، ويدفعون أقل الرسوم على الخدمات، إلى جانب الحصول على خدمة معالجة الشيكات مجاناً، كما يحصلون على درجة عالية من اهتمام

الموظفين. من جهة أخرى، فإن صغار المودعين يحصلون على أدنى أسعار الفائدة، ويدفعون أعلى رسوم الخدمات، ويطلب إليهم الاحتفاظ بحد أدنى من الأرصدة الشهرية.

وقد شهدت هذه الأساليب تطوراً كبيراً في الآونة الأخيرة، ويعد أسلوب "تحليل ربحية العميل" (الذي سوف يعرض لاحقا) أكثرها تقدماً. مع ذلك، فإن الأساليب الأخرى ما تزال مستخدمة في الكثير من المصارف.

أ) **فرض رسوم خدمة موحدة على الودائع الجارية (Flat Service Charge):**

يعد هذا أقدم وأبسط أسلوب لتسعير المنتجات والخدمات المصرفية، وأقله جهداً وواقعية. يتضمن هذا الأسلوب إما فرض رسم موحد على كل الودائع الجارية، أو على تلك الودائع التي يقل رصيدها عن حد أدنى معين، أو تقع ضمن مدى معين، فهو، إذن لا يأخذ بنظر الاعتبار نشاط الحساب (حركته) خلال المدة.

تعتمد إدارة المصرف على البيانات المحاسبية عن التكلفة في تحديد رسوم الخدمة المذكورة. فمثل هذه البيانات تشير إلى الحد الأدنى من رصيد الودائع الجارية، الذي إذا ما هبط دونه تصبح تكلفة إدارته أعلى من الإيراد المتأتي من استخدامات ارصدته في القروض والاستثمارات.

يأخذ هذا الأسلوب الشكل الآتي، مثلاً: (1) دينار شهرياً لكل حساب يقل رصيده عن (300) دينار في الشهر، وهو بهذا المعنى يشبه الرسم الجزائي المفروض على الودائع الصغيرة. وفي حالات أخرى، يفرض الرسم على شكل شرائح من الأرصدة، مثلاً (2) دينار إذا قل الحساب عن (200) دينار، و (1) دينار إذا تراوح بين (201 – 300) ونصف دينار إذا تراوح بين (301-400) خلال الشهر.

من بين مزايا هذا الأسلوب، أنه يحقق ايراداً صافياً للمصرف، ويؤدي إلى عدم تشجيع ذوي الودائع الصغيرة جداً للتعامل معه، إضافة لسهولة حسابه وتطبيقه. غير أن هناك عددا من السلبيات التي يعاني منها هذا الأسلوب، منها عدم العدالة في فرض رسوم موحدة بغض النظر عن مستوى نشاط الحساب (عدد مرات معاملات المدين والدائن خلال الشهر). وقد حاولت بعض المصارف إحداث تغييرات في الأسلوب في ضوء ذلك، منها تقليل الخدمات المقدمة إلى الودائع الصغيرة إلى جانب فرض الرسوم عليها.

ب) فرض الرسوم الخدمة المقاصة (Measured, or Metered, Plan):

بسبب عيوب الأسلوب الأول أعلاه، درج بعض المصارف على حساب الرسم بعد السماح بعدد من الشيكات بدون فرض رسوم، آخذاً بنظر الاعتبار متوسط الرصيد الشهري للوديعة الجارية، وهذا يعني أن الأسلوب الحالي يتطلب فرض رسم على كل شيك يسحب فوق الحد المسموح به.

**شكل (1)**

**أسلوب فرض الرسوم على الخدمة المقاسة**

| متوسط الرصيد (دينار) | الرسم (دينار) | عدد الشيكات المسموحة بدون رسوم |
|---|---|---|
| 300 فما دون | 3 | 10 |
| 400 – 301 | 2 | 15 |
| 500 - 401 | 1 | 20 |
| الشيكات الإضافية تحمل برسم (0.06) دينار لكل شيك، او بدون رسوم، حسب سياسة المصرف | | |

**ثانياً) التسعير على اساس متوسط تكاليف خدمة الودائع:**

يتطلب تسعير الودائع "بالتكلفة مضافاً إليها الربح" إعداد الحساب الدقيق لتكلفة كل وحدة من خدمات الودائع ودائع بمفردها. هناك طرق عديدة تستخدم لتحقيق ذلك، منها استناد أسعار الودائع إلى التكلفة التقديرية للأموال كما سبقت الاشارة لذلك. ويتطلب ما يأتي، كما في الاشكال (2 - 4):

- حساب نسبة تكلفة كل مصدر من أموال المصرف (بعد تعديلها بالاحتياطيات الاولية).
- ضرب كل نسبة تكلفة بالجزء النسبي لمصدر تمويل المصرف الذي يتم الحصول عليه من ذلك المصدر المحدد.
- جمع حصيلة الضرب للحصول على "المتوسط المرجح لتكلفة أموال المصرف" (Weighted Average Cost of Funds, WACF).

يطلق على هذا الأسلوب "مدخل الأموال المجمعة" (Pooled-Funds Approach)، الذي يقوم على افتراض أن المهم هو ليس تكلفة كل نوع من الودائع، إنما المتوسط المرجح لتكلفة كل مصادر أموال المصرف مجتمعة.

**شكل (2)**

**مثال على التكاليف المستندة لمدخل الأموال المجمعة**

| نوع مصدر الاموال | المبلغ مليون دينار | نسبة التكاليف (فوائد وغير فوائد) |
|---|---|---|
| ودائع جارية | 100 | %10 |
| ودائع توفير ولأجل | 200 | %11 |
| اقتراض في السوق النقدي | 50 | %11 |
| حقوق الملكية | 50 | %22 |
| المجموع | 400 | |

أفرض أن المصرف قد استطاع تعبئة ما مجموعه (400) مليون دينار، وأن التكاليف (الفوائد وتكاليف غير الفوائد) اللازمة لجذب هذه المصادر كما في الجدول أعلاه.

أفرض كذلك أن نسبة الاحتياطيات الاولية (الاحتياطي القانوني والاحتياطي الاختياري) تؤدي إلى تقليل الودائع الجارية بنسبة (15%)، مقابل (5%) لودائع التوفير والودائع ولأجل، و(2%) للاقتراض في السوق النقدي. على ذلك فإن المتوسط المرجح لتكلفة الأموال يساوي:

**شكل (3)**

**حساب المتوسط المرجح لتكلفة الأموال، قبل طرح الاحتياطيات الأولية**

| مصدر الاموال | المبلغ (مليون دينار) | التكوين النسبي لمصادر الاموال | | تكلفة الاموال | | الترجيح % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ودائع جارية | 100 | %25 | × | %10 | = | 2.50 |
| ودائع توفير ولأجل | 200 | %50 | × | %11 | = | 5.0 |
| اقتراض في السوق النقدي | 50 | %12.5 | × | %11 | = | 1.38 |
| حقوق الملكية | 50 | %12.5 | × | %22 | = | 2.75 |
| المجموع | **400** | **%100.0** | | | | %12.13 |

أما إذا أريد أخذ الاحتياطيات النقدية المطروحة من أنواع الودائع المختلفة في الاعتبار، فإن "المتوسط المرجح لتكلفة الأموال" يمكن حسابه بالمعادلة الآتية الأدق:

## شكل (4)

## المتوسط المرجح لتكلفة الأموال باستخدام الطريقة الدقيقة

= [ الودائع الجارية / مجموع مصادر الأموال ] × [ (تكاليف الفوائد وتكاليف غير الفوائد) / (100٪ – الاحتياطيات الأولية) ]

+ [ ودائع التوفير ولأجل / مجموع مصادر الأموال ] × [ (تكاليف الفوائد وتكاليف غير الفوائد) / (100٪ – الاحتياطيات الأولية) ]

+ [ الاقتراض بالسوق النقدي / مجموع مصادر الأموال ] × [ (تكاليف الفوائد وتكاليف غير الفوائد) / (100٪ – الاحتياطيات الأولية) ]

+ [ حقوق الملكية / مجموع مصادر الأموال ] × [ (تكاليف الفوائد وغير الفوائد) / (100٪) ]

$$= \left[\left[\frac{100}{400}\right] \times \left[\frac{10\%}{100\% - 15\%}\right]\right] + \left[\left[\frac{200}{400}\right] \times \left[\frac{11\%}{100\% - 5\%}\right]\right]$$

$$+ \left[\left[\frac{50}{400}\right] \times \left[\frac{11\%}{100\% - 2\%}\right]\right] + \left[\left[\frac{50}{400}\right] \times \left[\frac{22}{100}\right]\right]$$

= 0.1288 =12.88% من مجموع الأموال

هذا يعني أن إدارة المصرف، في المثال أعلاه، يجب أن تعمل على تحقيق حد أدنى من "نسبة العائد قبل الضريبة" لا يقل عن (12.88%) المتحقق من محفظة القروض والاستثمارات. فإذا استطاعت تحقيق عائد يفوق ذلك، فإن العائد الإضافي (ناقصاً الضرائب) يؤول إلى المساهمين على شكل زيادة في الأرباح الموزعة، والزيادة في الأرباح المحتجزة، بهدف تدعيم قاعدة حقوق الملكية.

كما يساعد مدخل "المتوسط المرجح لتكلفة الأموال" على حساب آثار أي تغيير في تكاليف التمويل. فقد تجرب إدارة المصرف فرض شروط إيداع متفاوتة (أسعار الفائدة، والرسوم، والحد الأدنى للأرصدة) على كل نوع من أنواع الودائع، ثم تقدير آثارها على تكلفة التمويل. غني عن البيان، أن المصارف لا تستطيع تسعير ودائعها بشكل دقيق بدون معرفة حركة أرصدة الودائع، وبالتالي القدرة على المحافظة على مستوى ربحيتها. من جهة أخرى، فإن منح الأسعار التشجيعية العالية قد يؤدي إلى تحريك الودائع من شريحة إلى أخرى، مما قد يؤدي إلى زيادة تكاليف الأموال بدون زيادة مجموع الأموال المتاحة للمصرف.

**القسم الثاني: اساليب التسعير المستندة للتكلفة مع هامش الربح:**

**اولاً) التحليل النشاطي لتكاليف الودائع (Functional Cost Analysis, FCA):**

تضطلع المصارف المركزية في الدول المتقدمة بإعداد تحليل دوري للتكاليف بحسب أنشطة المصرف، وذلك من خلال التقارير التي تقدمها لها المصارف، وبموجب نماذج معدة مسبقاً، وبحسب أحجام الودائع وأنواعها. هناك درجة من عدم الدقة في هذه الحسابات بسبب الأساليب التي تستخدمها المصارف في حساب وتخصيص التكاليف العامة على شرائح المنتجات والخدمات المتنوعة، ومع ذلك فإن هذه المؤشرات الدورية تعتبر مهمة.

وبموجب الشكل (5) أدناه، فإن "الودائع حين الطلب" هي أقل كل الودائع تكلفة، غير أن تكاليفها ما تزال ملحوظة، لأن المصارف تستخدم العاملين بكثافة لتنفيذ عمليات السحب والإيداع. تتضمن تكاليف النشاط كلاً من:

الودائع الإلكترونية وغير الإلكترونية.

- المسحوبات الإلكترونية وغير الإلكترونية.
- الشيكات قبل التحصيل، المودعة والمعالجة نقداً.
- فتح الحسابات وغلقها.
- الشيكات المسحوبة على المصرف.

- إدارة (صيانة) الحسابات (Maintenance) أي إعداد القيود الدفترية، وإعداد الكشوفات وإرسالها للعملاء.
- الشيكات المصدقة الصادرة.

يلاحظ ما يأتي:

- تبلغ رسوم الخدمات أعلاها في حالة الودائع الجارية (تحت الطلب)، وأقلها في حالة الودائع لأجل، وذلك بسبب تكاليف المعاملات اليومية للودائع الجارية، قياساً بودائع التوفير والودائع لأجل. كما أن هذه التكاليف هي الأعلى في حالة ودائع التوفير، قياساً بالودائع لأجل. ثم أن تكاليف المعاملات الإلكترونية هي أقل من تكاليف المعاملات غير الإلكترونية.
- تبلغ تكاليف الفوائد أعلاها، في حالة الودائع لأجل، وأقلها في حالة الودائع الجارية.

**شكل (5)**

**تحليل التكلفة والإيراد في حسابات معاملات مختارة للمصارف التي يبلغ مجموع ودائعها (50 - 200) مليون دولار في الولايات المتحدة الأميركية لعام 2010، حسب الشهر (الدولار)**

| | البيانات | ودائع حين الطلب | ودائع التوفير | الودائع لأجل |
|---|---|---|---|---|
| | الــدخــل | | | |
| 1. | دخل الفوائد (بنسبة 7.5٪) | 29.47 | 34.04 | 121.84 |
| 2. | دخل غير الفوائد | 7.75 + | 0.88 + | 0.42 + |
| 3. | مجموع الدخل (1) + (2) | 37.22 | 34.92 | 122.26 |
| | المصروفات | | | |
| 4. | تكاليف النشاط | 16.34 | 6.37 | 7.94 |
| 5. | المصروفات غير المباشرة | 4.35+ | 1.81 + | 18.38 + |
| 6. | مجموع المصروفات غير الفوائد (4) + (5) | 20.69 | 8.18 | 26.32 |
| 7. | مصروفات الفوائد | + 5.38 (بنسبة 1.25٪) | + 3.45 (بنسبة 2.96٪) | + 69.79 (بنسبة 5.18٪) |
| 8. | مجموع المصروفات (6) + (7) | 26.07 | 11.63 | 96 11 |
| 9. | الدخل (المصروف) الصافي قبل دخل الفوائد (2) - (8) | (18.32)* | (20.75) | (95.69) |
| 10. | الدخل الصافي الشهري (3) - (8) | 11.15 | 23.29 | 26.15 |

(*) (+ 7.75 - 26.07 = - 18.32)

من جهة أخرى، فإن الحكم على ما إذا كانت هذه الوداع مربحة أم لا، يعتمد على ما يحققه المصرف من رسوم الخدمات، وكذلك على الفوائد المتولدة عن استخدام هذه الأموال في القروض والاستثمارات. وقد حسبت المتوسطات الشهرية لأرصدة الودائع، وذلك بعد طرح الاحتياطيات الاولية (القانونية النقدية، والاختيارية النقدية). من بين النتائج هنا ما يأتي:

- يتفاوت مجموع الإيراد مباشرة مع متوسط مبلغ الوديعة ونوعها. فهو الأعلى للودائع لأجل، وأقلها للودائع حين الطلب، هذا مع العلم بأن الأرصدة هنا تعتبر صغيرة نوعما.
- تحقق المصارف الأصغر تكاليف أدنى للحساب الواحد، وإيراداً أقل بكثير، لأنها تعالج مبالغ صغيرة جداً. هذا في حين أن المصارف الكبيرة تحقق تكاليف أعلى وإيرادات أعلى بكثير، لأنها تعالج الودائع الكبيرة.
- تتميز الودائع الصغيرة لأجل بكونها تقل عن (100) الف دولار، وأن استحقاقاتها تتراوح بين (7) أيام ولأي استحقاق آخر يتفق عليه، إلى جانب جزاءات على السحب المبكر. ويمكن للمصارف أن تدفع أسعار الفائدة السائدة في السوق، ولأي حجم وديعة معين. كما يمكن للعملاء التفاوض مع المصرف حول شروط الوديعة. هذا في حين أن المصارف تستطيع السيطرة على تدفق الودائع من خلال تقديم هذه الخدمات باستحقاقات محددة، وبحدود دنيا للأرصدة، ثم تبادر الى تغيير الأسعار المعروضة تبعاً لذلك.

**ثانياً) تسعير الودائع على اساس التكلفة، بهدف اضافة الربح**

يعتبر "متوسط التكلفة التاريخية" للأموال مقياساً "المتوسط تكلفة الوحدة" من اقتراض الأموال. يحسب "متوسط تكلفة الفائدة" لمجموع المحفظة من خلال تقسيم "مجموع تكاليف الفائدة" على "متوسط مجموع الودائع القائمة" (Average Total Outstanding Deposits)، ثم يحسب "متوسط نسبة التكلفة" للدينار الواحد من الودائع. كما يحسب "متوسط التكلفة التاريخية" لأي مصدر لتمويل المصرف على شكل النسبة المئوية لتكلفة الفائدة (بحسب مصدر التمويل)، إلى متوسط مبلغ ذلك المصدر، خلال مدة معينة. فتكلفة الفوائد "الوحدها" هي أقل بكثير من "مجموع" التكلفة الفعلية للأموال، وذلك لعدة أسباب:

- تخضع ودائع تحت الطلب (الجارية) لنسبة اعلى من الاحتياطي القانوني النقدي ومع ضرورة توافر نسب أعلى من الاحتياطيات الاختيارية النقدية في الصندوق، لان الاخيرة تعتبر موجودات غير مربحة. يؤدي هذا إلى زيادة التكلفة الفعلية لهذه الودائع، لأن هناك جزءاً فقط من الودائع (المتبقي بعد طرح الاحتياطيات الاولية الذي يمكن ان يستثمر بشكل مربح).
- قد لا تخضع الودائع الإدخارية لنسبة الاحتياطي القانوني النقدي أو أنها تخضع ولكن بنسب أقل، حسب السياسة النقدية هذا إلى جانب انخفاض الاحتياطيات الاختيارية النقدية مقابل احتمال سحب هذا النوع من الودائع، مما يجعلها أقل تكلفة.
- هناك تكاليف المعاملات التي تتمثل بالإيداع والسحب من الودائع تحت الطلب.
- هناك مجموعة من التكاليف المخصصّة التي تفرض على الودائع لتغطية التكاليف "الفوقية" (Overhead)، غير الفوائد التكاليف المخصصّة.

توجد طرق متعددة تأخذ التكلفة بنظر الإعتبار في قرارات تسعير المنتجات والخدمات المصرفية. ولكنه قبل عرضها أدناه، فانه لا بد من إيضاح أهمية التكلفة في قرارات التسعير. فهي، أولاً، نقطة البداية في التسعير، تنطلق منها إدارة المصرف، على طريق إزالة بعض عناصر اللاتأكد من قرار التسعير. وعلى ذلك، فالإدارة تتلمس طريقها تدريجياً بثقة أكبر، مما لو لم تكن أمامها بيانات التكلفة.

ومن ناحية ثانية، تؤلف التكلفة الحد الأدنى، أو هامش الحماية، أمام إدارة المصرف، بحيث إنها يجب أن لا تسعر المنتجات والخدمات المصرفية بأقل من التكلفة، ولو فعلت ذلك فانها تحقق الخسائر. هذا مع الأخذ بنظر الاعتبار صعوبات تقدير التكلفة، وتجميعها، وتخصيصها المنتجات والخدمات المصرفية المختلفة.

هناك نقطة ثالثة، هي أن بيانات التكلفة تعطي لإدارة المصرف مؤشرات عن التكاليف، وبالتالي عن الأسعار التي تحددها المصارف المنافسة لخدماتها. قد تنتهج الإدارة سياسة فرض هامش الربح نفسه على التكلفة الذي تحدده معظم "المصارف المنافسة"، والتوجه بالمنافسة إلى حلبة " جودة" الخدمة المصرفية او "المنافسة النوعية"، بدلاً من التركيز على "المنافسة السعرية" فقط.

**أ) التسعير على أساس التكلفة الكاملة، أو الإضافة للتكلفة (Full - Cost Pricing or Cost-Plus) :**

يعد هذا الأسلوب شائعاً، وبمسميات عديدة: مثل "التكلفة الكلية"، و"الإضافة للتكلفة"، و"التسعير على أساس الهامش" (Mark - up)، وهي تتضمن حساب تكلفة الوحدة الواحدة، ثم إضافة هامش الربح لها، وذلك كنسبة مئوية من "التكلفة الكلية للوحدة"، للتوصل إلى السعر .تتكون التكلفة الكلية من التكلفة الثابتة والمتغيرة معاً، أو بخلطة من أجزائها، كما سيوضح ادناه.

من المهم التوكيد هنا على أن التسعير الإعتيادي للمنتجات والخدمات المصرفية في "الأجل الطويل" لا بد أن ينطلق من تغطية كل التكاليف، إذا ما أراد المصرف تحقيق الربح خلال ذلك الأجل. يعني هذا ضرورة تغطية التكلفة الثابتة للمدة المعنية، إلى جانب كل التكاليف المتغيرة. وأهم شكل تأخذه هذه الطريقة هي ما يسمى بـ " الإضافة للتكلفة"(Cost-Plus) ، أي "التكلفة الكلية" مضافاً لها هامش الربح (Mark-up).

وفي حين أن "التكلفة المتغيرة" (Variable Cost)، المرتبطة بتقديم منتج او خدمة مصرفية معينة، هي أكثر تحديداً ووضوحاً، فإن "التكلفة الثابتة" (Fixed Cost) تفرض مشكلات ليست بالسهلة من حيث سلوكها، عندما يتغير "حجم" (او عدد وحدات)الخدمات المقدمة، من جهة، وتوزيعها على حزمة المنتجات والخدمات المتنوعة، من جهة ثانية.

فالتكلفة الثابتة تتصف بسلوك معين أساسه إنخفاضها للوحدة الواحدة، كلما ازداد حجم (عدد وحدات) الخدمات المقدمة، ذلك لأن مبلغ هذه التكلفة ثابت (وهو البسط)، وهو يقسم على عدد أكبر من الوحدات)المقام (في حالة زيادة عدد الوحدات المقدمة من الخدمة . ويشير الشكل ادناه إلى هذه الحقيقة.

**شكل (6)**

**عدد وحدات الخدمة المصرفية المقدمة**

| التكلفة (دينار) | ألف وحدة | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 50 | 100 | 150 | 200 | 250 | 300 |
| التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة، (الف دينار) | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 |
| التكلفة الثابتة ، مجموعها (100)، الف دينار | 2.00 | 1.00 | 067 | 0.50 | 040 | 0.33 |
| مجموع التكلفة الكلية | 10.00 | 9.00 | 9.00 | 8.50 | 8.40 | 8.33 |
| هامش الربح 10% من التكلفة الكلية | 1.00 | 0.90 | 0.90 | 0.85 | 0.84 | 0.83 |
| سعر بيع (تقديم) الخدمة، الف دينار | 11.0 | 9.90 | 9.90 | 9.54 | 9.24 | 9.16 |

وفي بعض الأحيان تختار إدارة المصرف ما يسمى بـ" الحجم الإعتيادي" (NormalVolume) من الخدمة المقدمة، لغرض حساب تكلفة الوحدة الواحدة . يقترب الحجم الإعتيادي من "متوسط الحجم المتحقق في السنوات الماضية، معدلاً بالتوقعات للمدة القادمة" وذلك بهدف تبسيط الحساب فقط.

**ب) مشكلات حساب التكلفة الكلية:**

توجد مشكلات متعددة في مجال حساب "التكلفة الكلية"، من أهمها ما يأتي:

1) إرتباط حجم الخدمة المقدمة بالسعر الذي تطرح به، وعلاقة الحجم بالسعر، وعلاقة السعر بالتكلفة.

2) كيفية "تخصيص التكاليف المشتركة" (Allocation of Joint Costs) على المنتجات والخدمات المصرفية المتنوعة. فبعض التكاليف أسهل تخصيصاً من الأخرى، ويتطلب الأمر في كل الحالات إيجاد قواعد مدروسة لتخصيص التكاليف (ايام إهلاك، المعدات المكتبية، المساحة المستخدمة من مكاتب المصرف،...) من بين القواعد الشائعة هنا معيار إستفادة كل خدمة من التكلفة المشتركة (Benefits Received Criterion).

3) إختيار نسبة "هامش الربح"، الذي يضاف إلى التكلفة الكلية للوحدة الواحدة .فقد يكون ذلك على أساس نسبة من التكلفة الكلية، او على اساس "التكاليف المستندة

للنشاط". أو أن يكون مستمداً من نسبة العائد المطلوب تحقيقه من مجموع موجودات ( موارد) المصرف، أو من حقوق الملكية، ومن ثم الإنتقال من ذلك إلى الهامش المطلوب على الخدمات.

4) ضرورة تعديل السعر الذي يتم التوصل إليه من خلال معادلة الإضافة للتكلفة (Cost -Plus)، لكي تؤخذ بنظر الإعتبار الأسعار التي تحددها المصارف المنافسة في السوق. إذ أن إهمال ذلك قد يفوّت على المصرف فرصاً مربحة في أسواق يسود فيها التسعير على أساس الهوامش الضيقة والحساسة، والتي، إذا ما أحسنت إدارتها، قد تأتي للمصرف بأحجام أكبر من الطلب على منتجاته وخدماته.

5) صعوبة تسعير المنتجات والخدمات الجديدة، أو غير النمطية، لان تخصيص التكلفة الكلية يحسب اساساً على اساس المنتجات والخدمات "النمطية".

**جـ) استيعاب هامش الربح لبعض التكاليف والمصروفات من خلال اسلوب الامتصاص:**

هناك عدة اساليب لشمول "هامش الربح" (Mark-up)لبعض التكاليف والمصروفات، بدلاً من حساب الأخيرة ضمن هيكل التكلفة، ويعد ذلك إمتداداً أو (تحويراً في اسلوب "الإضافة إلى التكلفة الكلية" (Cost-Plus). اول هذه الاساليب هو "مدخل الامتصاص"(**Absorption Approach**).حيث يحدد هنا هيكل التكاليف، على أنه لا يشتمل على "التكاليف الفوقية" (الادارية والعمومية والتسويقية والبيعية). ثم تحدد نسبة "التكاليف الفوقية" (Overhead) وهي نسب مستهدفة" للعائد من الموجودات"، ويجري تحديد "الربح الإجمالي" (Mark-up) بما يحقق تلك النسبة .هناك معادلة يمكن إستخدامها في تحديد نسبة الربح الإجمالي على أساس نسبة العائد المستهدف من الموجودات، وذلك على النحو الآتي:

نسبة الربح الإجمالي المستهدف (حسب أسلوب الإمتصاص) =

$$\frac{\text{( نسبة العائد المستهدف من الموجودات) + (التكاليف الفوقية)}}{\text{(عدد الوحدات)× (تكلفة انتاج الوحدة الواحدة) = تكلفة الانتاج}}$$

**شكل (7)**

**حساب نسبة الربح الاجمالي والعائد من الموجودات المستهدفين**

| البيانات | دينار/وحدة |
|---|---|
| مجموع الموجودات المستخدمة للانتاج | 2000000 دينار |
| عدد الوحدات المباعة سنوياً | 50000 وحدة من المنتج |
| تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة (25 متغيره + 5 ثابتة) | 30 دينار |
| التكاليف الفوقية | 700000 دينار |
| النسبة المستهدفة للعائد من الموجودات | 2000 000 ×%25<br>= 500 000 دينار |

إذن:

$$\%80 = \frac{1200\,000}{1500\,000} = \frac{(2000\,000 \times \%25) + (700\,000)}{(30 \times 50000)}$$

وباستخدام "نسبة الربح الإجمالي" هذه، يمكن تسعير الوحدة الواحدة من المنتج كما يأتي:

**شكل(8)**

**تسعير الوحدة الواحدة من المنتجات والخدمات**

| البيانات | دينار/وحدة |
|---|---|
| تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة | 30 |
| يضاف: هامش الربح الاجمالي من تكلفة الانتاج (80% × 30) | 24 |
| المجموع (سعر البيع) | 54 |

**البرهان على صحة الحل**

يمكن البرهنة على أن سعر البيع البالغ (80) دينار للوحدة الواحدة، يحقق النسبة المستهدفة للعائد من الموجودات كما يأتي:

**شكل (9)**

**البرهان على صحة الحل**

| البيانات | دينار |
|---|---|
| مبلغ المبيعات (50000 × 54 دينار) | 2700 000 |
| **تطرح:**<br>تكلفة انتاج الوحدات (50000 وحدة × 30 دينار)<br>و هي(تكلفة متغيرة وثابته) | 1500 000 |
| الربح الاجمالي | 1200 000 |
| **تطرح:**<br>التكاليف الفوقية | 700 000 |
| الربح الصافي | 500 000 |

$$\left(\frac{\text{الربح الصافي}}{\text{الايرادات}}\right) \times \left(\frac{\text{الايرادات}}{\text{مجموع الموجودات}}\right) = \text{النسبة المستهدفة للعائد من الموجودات}$$

$$\left(\frac{500\,000}{2700\,000}\right) \times \left(\frac{2700\,000}{2000\,000}\right)$$

( %18.52) × (1.35) = %25

او $\frac{500\,000}{2000\,000}$ = %25

عليه فإن سعر الوحدة الواحدة من الخدمة المصرفية = 30 + 24 = 54 دينار

**ثالثاً) التسعير على اساس التكلفة الإضافية (Incremental Cost) وربحية الودائع:**

يقوم هذا الأسلوب على تحديد التكلفة المراد إضافتها، بسبب الخدمة المضافة لحزمة الخدمات المصرفية، أو بالعكس، طرحها من تلك الحزمة، أو تغييرها. وإذا كانت لدى المصرف طاقات ثابتة فائضة، أو غير مستغلة (مثل الوقت الفائض في إستخدام نظم المعلومات، أو لدى الموارد البشرية، أو في المساحات المستعملة لتقديم الخدمات ...)، فإن

زيادة حجم الخدمات المقدمة حالياً، أو إضافة خدمات جديدة، سوف لا يتطلب سوى **التكلفة الإضافية**، التي هي في الغالب تكلفة متغيرة، مرتبطة بتقديم تلك الخدمات. قد تكون هناك بعض التكاليف الثابتة الإضافية، ولكن ليست بنفس ما تحمل به الخدمات المقدمة حالياً. هكذا تنشأ فرصة اقتصادية تتمثل بتوسيع حجم الخدمات القائمة، أو تغييرها، أو إضافة خدمات جديدة، بتكلفة أقل للوحدة الواحدة، بسبب عدم تحميلها إلا بما يسبب تقديمها من تكلفة إضافية. هذا يعني أن هناك قاعدتان للتكلفة: **إحداهما للخدمات الحالية، والثانية لحساب جدوى توسيع الخدمات الحالية، أو إضافة خدمات جديدة.**

لغرض التبسيط، نفترض أن تحليل عملاء المصرف، من ذوي الودائع الجارية، على أساس معدل أرصدتهم، يشير إلى أن عدداً متساوياً من العملاء يقع ضمن المجموعات الآتية:

**شكل (10)**

**تبويب عملاء المصرف من ذوي الودائع تحت الطلب (الجارية)**

| مدى الرصيد | المتوسط و (متوسط التوزيع التكراري) | عدد المعاملات السنوية لكل حساب | × | التكلفة المتغيرة للمعاملة الواحدة (دينار) | التكلفة المتغيرة الإضافية للحساب |
|---|---|---|---|---|---|
| 100 – 0 | 50 | 300 | × | × 0.15 | = 45.0 |
| 300 - 101 | 200 | 300 | × | × 0.15 | = 45.0 |
| 500 – 301 | 400 | 250 | × | × 0.15 | = 37.5 |
| 800 - 501 | 650 | 250 | × | × 0.15 | = 37.5 |

وإذا حافظت نسبة الإيراد (10%) على وضعها من معدل الرصيد، أي متوسط الحد الأدنى والحد الأعلى، " للمدى" (Range)، وكانت التكلفة الثابتة الإضافية التي تسببها الحسابات الإضافية (36) ديناراً، فإن ربحية الحساب ستكون على الوجه الآتي:

## شكل (11)
## حساب التكلفة الاضافية للحسابات الجارية الجديدة

| مدى الحساب (متوسط التوزيع التكراري) (دينار) | معدل رصيد المدى (دينار) | × 10% | الايرادات بنسبة(10%) من معدل الرصيد (دينار) | التكلفة الثابتة الإضافية (دينار) | التكلفة الإضافية (دينار) | المجموع (دينار) | الربح (+) الخسارة (-) (دينار) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (6+5)=7 | (7) -(4)=8 |
| 100 – 0 | 50 | × %10 = | 5 | +36 | 45.0 | 81.0= | 76.0(-) |
| 300 - 101 | 200 | × %10 = | 20 | +36 | 45.0 | 81.0= | 61.0 (-) |
| 500 – 301 | 400 | × %10 = | 40 | +36 | 37.5 | 73.5= | 33.5 (-) |
| 800 - 501 | 650 | × %10 = | 65 | +36 | 37.5 | 73.5= | 8.5 (-) |

بدلاً من فرض "رسوم خدمات"، تغطي كل التكاليف الثابتة الحالية (أسوة بالعملاء الحاليين)، وبالتالي احتمال فقدان العملاء الجدد، فإن أمام إدارة المصرف إمكانية فرض رسوم خدمات مع التمييز بين العملاء على الوجه الآتي.

(4) دنانير في الشهر أو (48) ديناراً في السنة لكل حساب يبلغ رصيده (500) دينار فما دون.

(3) دنانير في الشهر أو (36) ديناراً في السنة لكل حساب يتراوح رصيده بين (501 – 800) دينار.

**وبتطبيق ذلك سيحصل المصرف على النتائج الآتية:**

## شكل (12)
## تسعير الخدمات المصرفية على أساس التكلفة الإضافية للحسابات الجارية الجديدة مع التمييز بين العملاء

| المجموعة (دينار) | مدى الحساب (دينار) | الربح (+) او الخسارة (-) قبل اضافة رسوم الخدمة (دينار) | رسوم الخدمة (دينار) | الربح (+) اوالخسارة (-) قبل اضافة رسوم الخدمة (دينار) | |
|---|---|---|---|---|---|
| الاولى | 100 – 0 | 76.000 (-) | 48.000 (+) | = 28.000(-) | مجموع خسارة الحسابين |
| | 300 – 101 | 61.000 (-) | 48.000 (+) | = 13.000(-) | 41.000 (-) |
| | 500 - 301 | 33.500 (-) | 48.000(+) | =(+)14.500(+) | مجموع ربح الحسابين |
| الثانية | 800 - 501 | 8.500 (-) | 36.000 (+) | 27.500 (+) | 42.000 |

في هذا المثال، وعلى افتراض عدد متساوي من العملاء في كل مجموعة، فإن الخسائر الناشئة عن الحسابات ذات الأرصدة بين (صفر – 300) دينار ستغطيها بالكامل الحسابات ذات الأرصدة بين (301 – 800) دينار. وهكذا، فإن إمكانات صياغة سياسات تسعير منافسة، ستكون واسعة ومرنة .غير أن القيود على حرية إدارة المصرف في هذا الخصوص تبقى مدى رضى العملاء الحاليين، الذين قد يشعرون بالتمييز ضدهم في أسعار الخدمات المقدمة لهم. هذا إضافة إلى ظروف المنافسة السائدة في السوق، وخاصة المصارف الأخرى التي تقدم الخدمات نفسها، أو ما يشابهها.

تحاول المصارف في عملية تسعير الودائع والخدمات المرتبطة بها أن توفق بين ضرورة دفع أسعار فائدة مغرية لجذب الودائع، وبين احتمال استنزاف أرباحها بسبب التكاليف العالية للودائع. فقد أدت المنافسة المحتدمة في السوق إلى تعقيد هذه المشكلة، لأنها تؤدي إلى زيادة تكاليف الودائع وبالتالي تخفيض العوائد من استخدام الأموال. ففي حلبة الأسواق المتنافسة، يقل أثر المصرف الواحد على كيفية تحديد الأسعار، لأن السوق ذاته (وليس المصرف الواحد) هو الذي يحدد الأسعار. هنا يترتب على إدارة المصرف اتخاذ القرار المناسب، المتضمن إما دفع أسعار الفائدة السائدة في السوق في الأقل لجذب الودائع، أو خسران الودائع للمنافسين الذين يدفعون مثل هذه الأسعار أو حتى أعلى منها. كما أن عليها الاختيار بين الربحية والنمو، فالمنافسة الهجومية لجذب الودائع وغيرها من مصادر الأموال تساعد المصرف على تحقيق النمو، ولكن على حساب استنزاف الأرباح.

## رابعاً) المعادلة البديلة لتسعير الودائع بالتكلفة مضافاً إليها هامش الربح (Pricing Deposits at Cost - Plus Profit Margin):

لم تكن فكرة تحميل العميل بمجموع تكلفة الودائع والخدمات المرتبطة بها مقبولة، بشكل عام، في الصناعة المصرفية في الماضي. فحتى سنوات قليلة ماضية، كانت فكرة حصول العملاء على خدمات الودائع بدون تكلفة تعتبر ابداعاً مالياً، باعتبارها تستجيب للتحديات المتزايدة المتمثلة بغزو المنشآت المالية الوسيطة الأسواق المصرفية. غير أن العديد من المصارف أخذت تشكك في الحكمة من وراء هذه الإستراتيجية التسويقية الجديدة،

لأنها كانت تواجه الكم الهائل من الحسابات ذات الأرصدة الصغيرة، "والحركة المرتفعة"، مما أدى إلى زيادة كبيرة في تكاليفها التشغيلية.

عليه، فإن تطور "الودائع الجارية ذات الفوائد"، مثل أوامر السحب التفاوضية، قد أتاح الفرصة أمام المصارف لإعادة النظر في تسعير خدمات الإيداع. لسوء الحظ فإن العديد ممن دخل هذا السوق الجديد تحرك هجومياً للحصول على أكبر حصة ممكنة من السوق، وذلك من خلال تسعير الخدمات بما يقل عن التكلفة. فقد تم تسعير هذه الخدمات بما يقل عن المستوى الحقيقي للتكاليف "التشغيلية" و"الفوقية" (Overhead) معاً، المرتبطة بالودائع وخدماتها. وكانت النتيجة زيادة كبيرة في العوائد التي يحققها العملاء، عرضت في السوق باسم "سعر الفائدة الضمني" (Implicit Interest Rate)، وهي الفرق بين "التكلفة الحقيقة" لخدمات تعبئة الأموال، و"رسوم الخدمات الفعلية" التي تفرض على العملاء.

وفي الولايات المتحدة الأميركية، كان التفاوت في "سعر الفائدة الضمني" المدفوع للعميل هو الأسلوب الرئيس الذي استخدمته المصارف للحصول على الودائع خلال حوالي (60) سنة الماضية، وذلك منذ الكساد العظيم ولغاية نهاية الثمانينات من القرن الماضي. كان السبب وراء ذلك هو وجود سقوف رقابية على أسعار الفائدة على الودائع، اعتباراً من العام 1931، هدفها حماية المصارف من المنافسة الشديدة على الودائع، والتي قد تؤدي بها إلى الفشل. ونظراً لمنع المصارف من دفع أسعار الفائدة الأعلى، فقد لجأت إلى منح العوائد الضمنية الأعلى، بما فيها الخدمات المصرفية البريدية للعملاء، وتقديم الهدايا المتنوعة للمودعين، وتقريب الفروع المصرفية منهم.

أدت هذه الأشكال من "المنافسة غير السعرية" (Non-Price Competition) إلى إرباك عملية تخصيص الموارد النادرة في القطاع المصرفي. وقد استجابت السلطة النقدية نهاية الثمانينات من خلال تشجيع تشريع القوانين التي تسمح تدريجياً بالتخلص من السقوف على أسعار الفوائد المدفوعة على الودائع. أما اليوم، فإن مسؤولية تحديد أسعار الفائدة قد نقلت من المراقبين (أو المشرفين) إلى متخذي القرار في القطاع الخاص، أي إلى المصارف وعملائها، وفي ميدان السوق.

لقد أدى "التحرير من الرقابة" (Deregulation) إلى الاستخدام الواسع لأسلوب تسعير "الخدمات المجزأة أو المفككة" (Unbundled Services) لأن المنافسة الأعظم تسبّبت في زيادة تكلفة الودائع للمصارف. هذا يعني، مثلاً، أن الودائع تسعر بمعزل عن القروض وغيرها من الخدمات المصرفية. كما أن كل خدمة إيداعية تسعر بمستوى كافٍ لاسترداد كل أو معظم تكاليف تلك الخدمة. عليه، فإن سعر خدمات الودائع تتوافق مع المعادلة الآتية الخاصة "بالتسعير بالتكلفة بالإضافة إلى الربح":

| سعر الوحدة الواحدة المعروض على العميل لكل وحدة من خدمات الودائع | = | التكاليف التشغيلية لكل وحدة من خدمات الودائع | + | التكلفة الفوقية المخصصة لكل وحدة من خدمات الودائع | + | الربح المخطط لكل وحدة من خدمات الودائع |
|---|---|---|---|---|---|---|

لقد أدى ربط تسعير الودائع بالتكاليف المصرفية، بموجب هذه المعادلة، إلى تشجيع المصارف الى انتهاج اسلوب "تطابق" (Matching) "الأسعار" مع"التكاليف" بدقة، وحذف الكثير من الخدمات المجانية. كما أخذت المصارف بفرض الرسوم على عدد المسحوبات المفرطة، وعلى الاستفسارات عن الأرصدة بواسطة أجهزة الصراف الآلي، وفرض رسوم شهرية (مقابل سحب، إيداع، كشوفات دورية) على الحسابات، وبخاصة ودائع التوفير الصغيرة، إلى جانب زيادة الحد الادنى للأرصدة الشهرية المطلوبة. كانت نتائج هذه الإجراءات إيجابية للمصارف في الغالب، حيث فاقت الزيادات في دخل رسوم الخدمة خسارة الحسابات الصغيرة لبعض العملاء وغلقهم لها، بسبب ردود فعلهم المتشنجة.

### خامساً: التسعير على اساس تحليل التعادل:"التكلفة - الحجم – الربح" (Cost-Volume Profit):

#### أ) العوامل الاساسية في المعادلة

يعد أسلوب "التكلفة - الحجم – الربح" مناسباً في تحليل تسعير الخدمات التي يميل معدل تكلفة الوحدة الواحدة منها إلى الإنخفاض عندما يتزايد الحجم (عدد وحدات الخدمة). هناك بعض الخدمات المصرفية التي يمكن تطبيق هذا الأسلوب عليها، مثل إدارة النقدية، وتقديم

خدمات معالجة البيانات، وغيرها. وتوجد معادلة معروفة في هذا الخصوص وهي على النحو الآتي:

{الربح = (السعر) × (عدد المعاملات)] - {[(التكلفة المتغيرة للمعاملة الواحدة) ×(عدد المعاملات)] + (التكلفة الثابتة)}}

وفي مجال خدمة مصرفية يتوقع لحجمها أن يتزايد، فإنه لا بد من المقارنة بين "ربحيتها الحالية" و"ربحيتها المتوقعة"، وبعد زيادة الحجم المطلوب. وفي أي تعديل متوقع للحجم، فانه لا بد من التوكيد على مستوى "الربح الحالي"، كحد أدنى واجب المحافظة عليه.

**العوامل الأساسية في المعادلة:**

الايرادات = (السعر×الرصيد)

التكاليف = (التكلفة المتغيرة+التكلفة الثابتة)

التكلفة المتغيرة = (عدد المعاملات× التكلفة المتغيرة للمعاملة الواحدة)

التكلفة الثابتة=التكلفة الثابتة لإدارة الوديعة

**المعادلة بوجه عام:**

الربح=(السعر×الرصيد) – التكلفة

(الربح+التكلفة)=(السعر×الرصيد)

(السعر×الرصيد)=(التكلفة+الربح)

$$\text{الرصيد} = \frac{(\text{التكلفة}+\text{الربح})}{\text{السعر}}$$

**المعادلة في حالة التعادل:**

صفر = (السعر×الرصيد) – التكلفة

(صفر + التكلفة) = (السعر × الرصيد)

(السعر × الرصيد) = التكلفة

$$\text{الرصيد} = \frac{(\text{صفر} + \text{التكلفة})}{\text{السعر}} = \frac{\text{التكلفة}}{\text{السعر}}$$

**او:**

$$\text{الرصيد} = \frac{(\text{صفر}) + [(\text{عدد المعاملات} \times \text{التكلفة المتغيرة للمعاملة الواحدة}) + (\text{التكلفة الثابتة لادارة الوديعة})]}{\text{السعر}}$$

$$= \frac{(\text{التكلفة المتغيرة} + \text{التكلفة الثابتة})}{\text{السعر}}$$

**مثال:**

نسبة الإيراد الصافي من الودائع = 10%

التكلفة المتغيرة للمعاملة الواحدة = 0.15 دينار

التكلفة الثابتة لادارة الوديعة = 36 دينار

**المطلوب:**

احسب رصيد الودائع في التعادل الذي يمثل الحد الادنى، مما يسمح باجراء التعديلات الاحقة في الاسعار.

$$\text{رصيد الودائع} = \frac{(\text{الربح}) + [(\text{عدد المعاملات} \times \text{التكلفة المتغيرة للمعاملة الواحدة}) + (\text{التكلفة الثابتة للمعاملة الواحدة})]}{\text{السعر}}$$

**وفي حالة الربح فأن المعادلة العامة:**

يمكننا حساب الربحية وذلك بمعدل حجم أرصدة الودائع بين (100) و (1000) دينار، وعدد المعاملات بين (100) و (300) معاملة في السنة.

**ب) تطبيق اسلوب "التكلفة – الحجم – الربح":**

**شكل (14)**

**بيانات مفترضة في مصرف لغرض تطبيق أسلوب " التكلفة - الحجم - الربح "**

| الوضع الحالي | | الوضع بعد تخفيض سعر الوحدة وزيادة عدد الوحدات | |
|---|---|---|---|
| **البيان** | **دينار/وحدة** | **البيان** | **دينار/وحدة** |
| الربح الحالي | 0.230 دينار | الربح المتوقع؟ | |
| سعر الوحدة | 0.500 دينار | سعر الوحدة | |
| التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة | 0.150 دينار | التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة | 0.150 دينار |
| الحجم الحالي | 100000 دينار | الحجم الحالي | 150000 دينار |
| التكلفة الثابتة | 12000 دينار | التكلفة الثابتة | 12000 دينار |

ولو تم حل المسألة على أساس الحصول على "الربح المتوقع" من هذا التعديل، فإن "تخفيضاً للسعر" بمقدار (0.100) دينار للمعاملة الواحدة وزيادة عدد المعاملات ( الحجم) بمقدار (50000) معاملة، فان ذلك سيؤدي إلى تحقيق أرباح مجموعها (25500) دينار، أي بزيادة (2500) دينار عن المستوى الحالي للأرباح:

[(سعر الوحدة - التكلفة المتغيرة للواحدة)× عدد الوحدات ] - (التكلفة الثابتة)

[ ( س - غ ) ] × ح – ث

**الوضع الحالي**

$$[(0.500 - 0.150) \times (100\,000)]-(12000)$$

$$=\{(0.350)\times(100\,000)\}-(12000)$$

$$= 35000 - 12000 = 23000$$

**الوضع الجديد**

(12000)-{ (150 000)× (0.150 – 0.400) }

=(12000)-{(150 000)×(0.250)}

= 37500 – 12000 = 25500

**الفرق في الربح**

25500 – 23000 = 2500 دينار

**حيث أن:**

(الإيرادات من أرصدة الودائع) = [( الرصيد) × ( نسبة الإيراد)]

التكلفة المتغيرة للمعاملات = [ ( الحجم) × ( التكلفة المتغيرة للمعاملة الواحدة)]

يمكن للمصرف أن يستعد التكاليف باستخدام الودائع في موجودات مربحة، أو بفرض الرسوم على الخدمات. غير أن المعادلة أعلاه لا تأخذ بنظر الإعتبار إستعادة التكلفة عن طريق فرض الرسوم على الخدمات.

**تطبيقـات**

1) عدد معاملات (100): $\frac{[36+(0.15\times100)+\text{صفر}]}{0.10} = \frac{3+15}{0.10} = \frac{51}{0.10} =$ 510 دينار

2) عدد معاملات (200): $\frac{[36+(0.15\times200)+\text{صفر}]}{0.10} =$ 660 دينار

3) عدد معاملات (300): $\frac{[36+(0.15\times300)+\text{صفر}]}{0.10} =$ 810 دينار

يظهر من الجدول المذكور أن حجم الوديعة يجب أن يزيد في الحالة الأولى أعلاه على (015) دينار حتى يحقق التعادل، وهكذا لبقية شرائح عدد المعاملات.

**هناك بدائل متعددة ومتاحة لتحديد نسبة الإيراد ( سعر) من الودائع من بينها ما يأتي:**

- **أسعار السوق النقدي**: نظراً إلى أن صافي العائد من الموجودات المربحة يفوق أسعار السوق النقدي، فإن قيمة أرصدة الأموال المودعة ستكون أقل من الواقع. هذا إضافة إلى أن أسعار السوق النقدي تتصف بالتقلب السريع.
- **الأسعار المستندة إلى تكلفة الأموال:** وهي تعكس ما سيدفعه المصرف للمصادر البديلة للأموال لو لم تكن الودائع متوافرة. غير أنه خلال المدة التي ترتفع فيها الأسعار، ستكون قيمة أرصدة الأموال المودعة أقل من الواقع، بينما سيغالي في قيمتها لو إنخفضت تلك الأسعار).
- **العائد من محفظة المصرف**: يمثل هذا السعر صافي الإيراد الحالي بعد الضريبة مقسوماً على معدل الموجودات المربحة. غير أن هذا السعر يعكس التكلفة الماضية لمصادر الأموال وليس تكلفتها الحالية).
- **المعدل المرجح للأسعار على المزيج " المتوقع" لمحفظة المصرف:** يستند هذا السعر إلى التقديرات وهو لذلك يخضع للتغيرات المتكررة إذا كانت أسعار المحفظة متقلبة.

وهكذا، فإن إختيار السعر الملائم ليس سهلاً إذ يجب أن يكون مستنداً إلى التقديرات التي تعكس، بشكل جيد، ظروف المحفظة عبر المدة التي سوف تسود فيها أسعار الإيرادات. وعلى أساس معرفة إدارة المصرف بالأرصدة المطلوبة لتحقيق التعادل، فإنه يمكنها العمل على استعادة كل أو جزء من التكاليف عن طريق رسوم الخدمات التي تفرضها على العميل.

وفي مجال الحكم على رضى العميل، لا بد على إدارة المصرف أن تستقصي ما تفرضه المصارف المنافسة لها من رسوم على الخدمات وأن تعرف معدل رصيد وديعة العميل، ومعدل عدد المعاملات خلال السنة، وذلك في الظروف الإعتيادية. فمثلاً لو كان معدل عدد المعاملات (300) معاملة فإنه بإمكان إدارة المصرف أن تتيح خدمات المعاملات بدون رسوم لو كان معدل رصيد الودائع أعلى من (800) دينار بقليل. أو أنها تفرض رسوم خدمة قدرها (3) دنانير في الشهر أو (36) دينار في السنة لو كان معدل رصيد الودائع (450) ديناراً تقريباً وعدد المعاملات (300)، بدون فرض أية رسوم أخرى غير ذلك.

450 دينار × 10% إيراد = 45

التكلفة المتغيرة (300) معاملة = 45

التكلفة الثابتة = 36 (وهي تستعاد عن طريق الرسوم الشهرية أو السنوية أعلاه).

- **العائد من محفظة المصرف**: يمثل هذا السعر صافي الإيراد الحالي بعد الضريبة مقسوماً على معدل الموجودات المربحة. غير أن هذا السعر يعكس التكلفة الماضية لمصادر الأموال وليس تكلفتها الحالية).
- **المعدل المرجح للأسعار على المزيج " المتوقع" لمحفظة المصرف:** يستند هذا السعر إلى التقديرات وهو لذلك يخضع للتغيرات المتكررة إذا كانت أسعار المحفظة متقلبة.

وهكذا، فإن إختيار السعر الملائم ليس سهلاً إذ يجب أن يكون مستنداً إلى التقديرات التي تعكس، بشكل جيد، ظروف المحفظة عبر المدة التي سوف تسود فيها أسعار الإيرادات. وعلى أساس معرفة إدارة المصرف بالأرصدة المطلوبة لتحقيق التعادل، فإنه يمكنها العمل على استعادة كل أو جزء من التكاليف عن طريق رسوم الخدمات التي تفرضها على العميل.

وفي مجال الحكم على رضى العميل، لا بد على إدارة المصرف أن تستقصي ما تفرضه المصارف المنافسة لها من رسوم على الخدمات وأن تعرف معدل رصيد وديعة العميل، ومعدل عدد المعاملات خلال السنة، وذلك في الظروف الإعتيادية. فمثلاً لو كان معدل عدد المعاملات (300) معاملة فإنه بإمكان إدارة المصرف أن تتيح خدمات المعاملات بدون رسوم لو كان معدل رصيد الودائع أعلى من (800) دينار بقليل. أو أنها تفرض رسوم خدمة قدرها (3) دنانير في الشهر أو (36) دينار في السنة لو كان معدل رصيد الودائع (450) ديناراً تقريباً وعدد المعاملات (300)، بدون فرض أية رسوم أخرى غير ذلك.

450 دينار × 10% إيراد = 45

التكلفة المتغيرة (300) معاملة = 45

التكلفة الثابتة = 36 (وهي تستعاد عن طريق الرسوم الشهرية أو السنوية أعلاه).

**جـ) التسعير المستند لهامش الاسهام والمقارنة بين عدد من اساليب التسعير البديلة:**

يعتمد تطبيق هذا المدخل على تقسيم التكاليف إلى "ثابتة" و"متغيرة". وفي حين أن **التكاليف المتغيرة** تدخل في هيكل التكلفة للخدمة المصرفية المعنية، فإن **التكلفة الثابتة**

لا تدخل فيها. وعند تحديد "هامش الربح"، تجري تقديرات لجعله يشمل كذلك التكلفة الثابتة، أي أنه يغطيها إلى جانب الربح المطلوب تحقيقه. يعود السبب وراء هذا الأسلوب إلى صعوبة تخصيص التكاليف الثابتة حسب المنتجات والخدمات المصرفية، وإلى الوقت والتكاليف التي تتطلبها هذه العملية. هذا إلى جانب ما يطرحه مؤيدو هذا النهج من حيث سهولة تطبيقه، في حالة إضافة خدمات جديدة يحاول المصرف تحريرها من حصتها من التكاليف الثابتة (بإعتبارها تكلفة غارقة)، في إطار المنافسة الشديدة في السوق، حيث تستحدث وتطرح لأول مرة.

ولو طبقت طريقة " نسبة العائد من الموجودات (Return-on-Asset,ROA) التي أشير إليها أعلاه في فقرة "أسلوب الإمتصاص" فإن نسبة الهامش المطلوب ستكون كما يأتي:

$$= \frac{\text{(التكلفة الثابتة + (العائد المطلوب من الموجودات)}}{\text{(عدد وحدات الخدمة)} \times \text{(التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة)}}$$

وباستخدام المعلومات نفسها أعلاه، مع تحديد التكلفة الثابتة بـ (000 1000) دينار، والتكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة بـ (25) ديناراً، وعدد الوحدات (50000) وحد، ومجموع الموجودات (000 2000) دينار، والعائد المستهدف من الموجودات = 25%:

$$\frac{[(2000000 \times \%25] + (1000000)}{(25) \times (50000)}$$

$$= \frac{(500000 + 1000000)}{1250000} = \frac{1500000}{1250000} = \%120$$

سيكون سعر الوحدة الواحدة من الخدمة = (25)+ [ (120%) (25) ] = 55 ديناراً.

د) **تسعير اوامر السحب التفاوضية:**

وثمة تكييف آخر للتحليل أعلاه، مما أخذ يسمى في المصارف المعاصرة بـ "أوامر السحب التفاوضية"(Negotiated Order of Withdrawal, NOW) وكيفية تسعيره. فهيكل التكلفة يجب أن يتوسع ليشتمل على الفائدة المدفوعة من قبل المصرف على معدل رصيد الوديعة. من بين المداخل الأساسية في معالجة ذلك إختيار معدل رصيد يعمل كحد أدنى، أو رصيد أدنى، يمكن بواسطته تغطية كل التكاليف على إفتراض عدد معين من الشيكات التي تتم مناولتها. يعتبر تسعير " الحسابات أعلاه" معقداً نسبياً. فهي حسابات بديلة عن الحساب الجاري. وتتفاوت المصارف المتنافسة في صياغة جداول التسعير هنا من حيث الرصيد الأدنى من الودائع، والرسوم الشهرية، والرسوم قبل سحب الشيك، وغير ذلك من متغيرات ممكنة. ويتراوح رصيد الحد الأدنى لكل حساب بين صفر و(1500) دولار أو أكثر. فالأرصدة الواطئة المطلوبة تجتذب المودعين الصغار أو ذوي الأرصدة القليلة، في حين أن الأرصدة الأعلى تعمل على المحافظة على العملاء المربحين وتشذيب العملاء غير المربحين.

وغالباً ما تقترن الأرصدة الواطئة برسوم شهرية أعلى على الخدمة من قبل الشيك، والعكس صحيح بالنسبة للأرصدة الأعلى .وهناك عدة إتجاهات سائدة بهذا الخصوص، منها:

- تسعير الحسابات بواحد من بدائل ثلاثة:
  * سعر يشتمل على الرسوم الشهرية أو الرسوم لكل شيك.
  * إزالة شرط الخدمة المجانية الشهرية للشيك الواحد.
  * عدم فرض أية الرسوم إذا تم التزام العميل بالرصيد الأدنى.
- شيوع إستخدام التسعير المجاني المشروط.
- زيادة الحد الأدنى لكل من مستوى الرصيد والرسوم الشهرية أو رسوم الشيك الواحد بسبب زيادة التكاليف.
- إتاحة عدة جداول بديلة أمام العميل لإختيار أحدها، وهي تتفاوت في التفاصيل ولكنه من مستوى تكلفة واحدة.

- يدل التنوع في بدائل التسعير على المنافسة الشديدة في السوق على هذا النوع من الحسابات.

ويمكن صياغة المسألة بشكل آخر وهو أن تخفيض السعر إلى (0.400) دينار للوحدة الواحدة، مع المحافظة على مستوى الربح السابق البالغ (23000) دينار سيؤدي إلى تحقيق التعادل بين الربح والخسارة في حجم (عدد) مضافاً له الربح المستهدف بما يساوي معاملة:

$$\text{الحجم المطلوب} = \frac{[\text{التكلفة الثابتة + الربح المطلوب}]}{(\text{السعر الجديد للوحدة – التكلفة المتغيرة للوحدة})}$$

$$= \frac{12000 + 23000}{0.400 - 0.150} = \frac{35000}{0.250}$$

= 140000 معاملة

وإذا كان ممكناً تحقيق هذا " الحجم " بهيكل التكلفة الحالي نفسه، بدون تغيير، فإنه بالإمكان كذلك المحافظة على " الربح الحالي ".

تشتمل العوامل المؤثرة في تحقيق حجم معين من الخدمات ردود فعل العملاء، ومناخ المنافسة السائدة في السوق، وعوامل أخرى. فقد يؤدي إزدياد الحجم إلى زيادة وقت الإنتظار اللازم أمام العميل للحصول على الخدمة من فروع المصرف، مما قد يؤدي إلى عدم الرضى، وبالتالي إلى إنخفاض الطلب على الخدمة ( إنخفاض حجمها). ففي المثال أعلاه، كان الحجم المتوقع من تغيير السعر هو (150000) معاملة، في حين أن الحجم اللازم للمحافظة على مستوى الربح الحالي هو (140000) معاملة، فإذا أدت زيادة الحجم إلى نوع عدم رضى العملاء عن كيفية تقديم الخدمة لهم، وانخفض الحجم بسبب ذلك إلى (130000) معاملة فقط، فإنه سوف لا يكون بالمقدور المحافظة على مستوى الربح الحالي. عليه، فإن إدارة المصرف لا بد أن تأخذ في الحسبان إتجاهات العملاء عندما تفكر في زيادة حجم معاملاتها من خدمة معينة.

### هـ) تسعير خدمات الايداع:

أما تسعير خدمات حسابات الإيداع فهو أكثر تعقيداً من حيث إمكانية خضوعه لتحليل مماثل. يعود السبب في ذلك إلى ضرورة وضع إفتراضات عديدة فيما يتعلق بهيكل التكلفة والإيراد. أما المعادلة المستخدمة في التعبير عن علاقة الإيداع فهي على الوجه الآتي:

الربح = (الإيرادات من أرصدة الودائع) - (التكلفة المتغيرة للمعاملات)

(التكلفة المتغيرة للمعاملات هي ( Transactions Costs ) ، و (التكلفة الثابتة لإدارة الوديعة) هي (Fixed Maintenance Cost)

**شكل (15)**

**التسعير باستخدام أسلوب تحليل "التكلفة – الحجم – الربح" في المصرف**

| معدل | الحسابات الجارية في السنة | | | | | الربح (+) الخسارة (-) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| رصيد الحساب | صافي الايراد (بنسبة 10%) (دينار) | التكلفة الثابتة (دينار) | عدد المعاملات | مجموع التكلفة المتغيرة للمعاملات (دينار) | مجموع التكلفة (الثابتة) والمتغيرة (دينار) | (الايراد – التكلفة) (دينار) |
| 100 | 10 | 36 | 100 | 15 | 51 | 41(-) |
| | | | 200 | 30 | 66 | 56(-) |
| | | | 300 | 45 | 81 | 71(-) |
| 300 | 30 | 36 | 100 | 15 | 51 | 21(-) |
| | | | 200 | 30 | 66 | 36(-) |
| | | | 300 | 45 | 81 | 51(-) |
| 500 | 50 | 36 | 100 | 15 | 51 | 1(-) |
| | | | 200 | 30 | 66 | 16(-) |
| | | | 300 | 45 | 81 | 31(-) |
| 600 | 60 | 36 | 100 | 15 | 51 | 9(+) |
| | | | 200 | 30 | 66 | 6(-) |
| | | | 300 | 45 | 81 | 21(-) |
| 800 | 80 | 36 | 100 | 15 | 51 | 29(+) |
| | | | 200 | 30 | 66 | 14(+) |
| | | | 300 | 45 | 81 | 1(-) |
| 1000 | 100 | 36 | 100 | 15 | 51 | 49(+) |
| | | | 200 | 30 | 66 | 34(+) |
| | | | 300 | 45 | 81 | 19(+) |

**مثال:**

نسبة الايراد الصافي من الودائع = 10%

التكلفة المتغيرة للمعاملة الواحدة = 0.15 دينار

التكلفة الثابتة لادارة الوديعة = 36 دينار

**المطلوب:**

احسب رصيد الودائع في التعادل الذي يمثل الحد الادنى، مما يسمح باجراء التعديلات اللاحقة في الأسعار.

**المعادلة العامة:**

رصيد الودائع =

$$\frac{[(\text{عدد المعادلات} \times \text{التكلفة المتغيرة للمعاملة الواحدة})+(\text{التكلفة الثابتة للمعاملة الواحدة})]}{\text{السعر}}$$

يمكننا حساب الربحية وذلك بمعدل حجم أرصدة الودائع بين (100) و (1000) دينار، وعدد المعاملات بين (100) و (300) معاملة في السنة، كما ورد اعلاه.

**د) تسعير اوامر السحب التفاوضية:**

وثمة تكييف آخر للتحليل أعلاه، مما أخذ يسمى في المصارف المعاصرة بـ "أوامر السحب التفاوضية"(Negotiated Order of Windrower, Now) وكيفية تسعيره. فهيكل التكلفة يجب أن يتوسع ليشتمل على الفائدة المدفوعة من قبل المصرف على معدل رصيد الوديعة .من بين المداخل الأساسية في معالجة ذلك إختيار معدل رصيد يعمل كحد أدنى، أو رصيد أدنى، يمكن بواسطته تغطية كل التكاليف على إقتراض عدد معين من الشيكات التي تتم مناولتها. يعتبر تسعير " الحسابات أعلاه" معقداً نسبياً. فهي حسابات بديلة عن الحساب الجاري. وتتفاوت المصارف المتنافسة في صياغة جداول التسعير هنا من حيث الرصيد الأدنى من الودائع، والرسوم الشهرية، والرسوم قبل سحب الشيك، وغير ذلك من متغيرات ممكنة. ويتراوح رصيد الحد الأدنى لكل حساب بين صفر و (1500)

دولار أو أكثر. فالأرصدة الواطئة المطلوبة تجتذب المودعين الصغار أو ذوي الأرصدة القليلة، في حين أن الأرصدة الأعلى تعمل على المحافظة على العملاء المربحين وتشذيب العملاء غير المربحين.

وغالباً ما تقترن الأرصدة الواطئة برسوم شهرية أعلى على الخدمة من قبل الشيك، والعكس صحيح بالنسبة للأرصدة الأعلى .وهناك عدة إتجاهات سائدة بهذا الخصوص، منها:

- تسعير الحسابات بواحد من بدائل ثلاثة:
  * سعر يشتمل على الرسوم الشهرية أو الرسوم لكل شيك.
  * إزالة شرط الخدمة المجانية الشهرية للشيك الواحد.
  * عدم فرض أية الرسوم إذا تم التزام العميل بالرصيد الأدنى.
- شيوع إستخدام التسعير المجاني المشروط.
- زيادة الحد الأدنى لكل من مستوى الرصيد والرسوم الشهرية أو رسوم الشيك الواحد بسبب زيادة التكاليف.
- إتاحة عدة جداول بديلة أمام العميل لإختيار أحدها، وهي تتفاوت في التفاصيل ولكنه من مستوى تكلفة واحدة.
- يدل التنوع في بدائل التسعير على المنافسة الشديدة في السوق على هذا النوع من الحسابات.

ويمكن صياغة المسألة بشكل آخر وهو أن تخفيض السعر إلى (0.400) دينار للوحدة الواحدة، مع المحافظة على مستوى الربح السابق البالغ (23000) دينار سيؤدي إلى تحقيق التعادل بين الربح والخسارة في حجم (عدد) مضافاً له الربح المستهدف بما يساوي معاملة:

$$\text{الحجم المطلوب} = \frac{[\text{التكلفة الثابتة} + \text{الربح المطلوب}]}{(\text{السعر الجديد للوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة})}$$

$$= \frac{23000 + 12000}{0.150 - 0.400} = \frac{35000}{0.250}$$

= 140000 معاملة

وإذا كان ممكناً تحقيق هذا " الحجم " بهيكل التكلفة الحالي نفسه، بدون تغيير، فإنه بالإمكان كذلك المحافظة على " الربح الحالي".

تشتمل العوامل المؤثرة في تحقيق حجم معين من الخدمات ردود فعل العملاء، ومناخ المنافسة السائدة في السوق، وعوامل أخرى. فقد يؤدي إزدياد الحجم إلى زيادة وقت الإنتظار اللازم أمام العميل للحصول على الخدمة من فروع المصرف، مما قد يؤدي إلى عدم الرضى، وبالتالي إلى إنخفاض الطلب على الخدمة ( إنخفاض حجمها). ففي المثال أعلاه، كان الحجم المتوقع من تغيير السعر هو (150000) معاملة، في حين أن الحجم اللازم للمحافظة على مستوى الربح الحالي هو (140000) معاملة، فإذا أدت زيادة الحجم إلى نوع عدم رضى العملاء عن كيفية تقديم الخدمة لهم، وانخفض الحجم بسبب ذلك إلى (130000) معاملة فقط، فإنه سوف لا يكون بالمقدور المحافظة على مستوى الربح الحالي. عليه، فإن إدارة المصرف لا بد أن تأخذ في الحسبان إتجاهات العملاء عندما تفكر في زيادة حجم معاملاتها من خدمة معينة.

**جـ) تسعير خدمات الايداع:**

أما تسعير خدمات حسابات الإيداع فهو أكثر تعقيداً من حيث إمكانية خضوعه لتحليل مماثل. يعود السبب في ذلك إلى ضرورة وضع إفتراضات عديدة فيما يتعلق بهيكل التكلفة والإيراد. أما المعادلة المستخدمة في التعبير عن علاقة الإيداع فهي على الوجه الآتي:

الربح = (الإيرادات من أرصدة الودائع) - (التكلفة المتغيرة للمعاملات)

(التكلفة المتغيرة للمعاملات هي (Transactions Costs)، و (التكلفة الثابتة لإدارة الوديعة) هي (Fixed Maintenance Cost)

## شكل (15)

## التسعير باستخدام اسلوب تحليل "التكلفة – الحجم – الربح" في المصرف

| معدل | الحسابات الجارية في السنة | | | | | الربح (+) الخسارة (-) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| رصيد الحساب | صافي الايراد (بنسبة 10%) (دينار) | التكلفة الثابتة (دينار) | عدد المعاملات | مجموع التكلفة المتغيرة للمعاملات (دينار) | مجموع التكلفة (الثابتة) والمتغيرة) (دينار) | (الايراد – التكلفة) (دينار) |
| 100 | 10 | 36 | 100 | 15 | 51 | 41(-) |
| | | | 200 | 30 | 66 | 56(-) |
| | | | 300 | 45 | 81 | 71(-) |
| 300 | 30 | 36 | 100 | 15 | 51 | 21(-) |
| | | | 200 | 30 | 66 | 36(-) |
| | | | 300 | 45 | 81 | 51(-) |
| 500 | 50 | 36 | 100 | 15 | 51 | 1(-) |
| | | | 200 | 30 | 66 | 16(-) |
| | | | 300 | 45 | 81 | 31(-) |
| 600 | 60 | 36 | 100 | 15 | 51 | 9(+) |
| | | | 200 | 30 | 66 | 6(-) |
| | | | 300 | 45 | 81 | 21(-) |
| 800 | 80 | 36 | 100 | 15 | 51 | 29(+) |
| | | | 200 | 30 | 66 | 14(+) |
| | | | 300 | 45 | 81 | 1(-) |
| 1000 | 100 | 36 | 100 | 15 | 51 | 49(+) |
| | | | 200 | 30 | 66 | 34(+) |
| | | | 300 | 45 | 81 | 19(+) |

**مثال:**

نسبة الإيراد الصافي من الودائع = 10%

التكلفة المتغيرة للمعاملة الواحدة = 0.15 دينار

التكلفة الثابتة لإدارة الوديعة = 36 دينار

**المطلوب:**

احسب رصيد الودائع في التعادل الذي يمثل الحد الادنى، مما يسمح بإجراء التعديلات اللاحقة في الأسعار.

**المعادلة العامة:**

رصيد الودائع =

[(عدد المعادلات × التكلفة المتغيرة للمعاملة الواحدة)+(التكلفة الثابتة للمعاملة الواحدة)]

―――――――――――――――――――――――――――

السعر

يمكننا حساب الربحية وذلك بمعدل حجم أرصدة الودائع بين (100) و (1000) دينار، وعدد المعاملات بين (100) و (300) معاملة في السنة، كما ورد اعلاه.

**سادساً) المقارنة بين طريقتي "التكلفة – الحجم – الربح" و "التكلفة الإضافية:**

**1) مجالات المفاضلة:**

- عندما ترغب إدارة المصرف في تغيير حجم (عدد وحدات الخدمات) فإن من بين ما يطرح أمامها المفاضلة بين الطريقتين أعلاه عند إتخاذ القرارات. السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: أي منهما هو الأنسب للإدارة وتحت أية ظروف؟ فطريقة "التكلفة – الحجم – الربح" تقوم على أساس تغطية كل التكاليف المخصصة والتي تشتمل على التكلفة المضافة وحصة الخدمة المعنية من التكاليف الفوقية المحملة عليها، بإي اسلوب معتمد. هذا في حين أن طريقة "التكلفة الإضافية" تهمل التكاليف الفوقية.
- يرى مؤيدو "تغطية كل التكاليف" ضرورة أن يغطي سعر الخدمة المصرفية جميع تكاليفها، ومن ثم توليد عائد مرضٍ أو مقبول. وإذا كان نظم التكلفة في المصرف يتيح تخصيص التكلفة الفوقية، وإذا كانت إدارة المصرف راضية عن النتائج المتحققة من قراراتها، فإن طريقة "التكلفة – الحجم – الربح" تبقى الطريقة الأنسب.
- غير أنه نظراً لوجود عدد من الطرق لتخصيص التكلفة الفوقية، فإن النتائج قد لا تكون متناسقة، مما يعني أن إدارة المصرف يجب أن تكون مقتنعة بالنظام لغرض

إستمرار تطبيقه. فالتسعير الذي يستهدف إستعادة كل التكلفة الفوقية وجزء منها، في الأقل، لا بد أن يكون على أساس طريقة "التكلفة – الحجم – الربح".

- أما القرارات القائمة على أساس إستعادة التكلفة المتغيرة فقط، فإنها تتطلب إستعمال طريقة "التكلفة المضافة بأسلوب الإسهام"، وذلك لأن نظام تخصيص التكاليف الثابتة سوف لا يؤثر في القرار. وفي حين أن طريقة تغطية كل التكاليف تقوم على أساس التكاليف الماضية، فإن طريقة "التكلفة المضافة" تقوم على اساس التكاليف المستقبلية. إذ يرى مؤيدو الطريقة الأخيرة ضرورة أن تعكس الإيرادات والتكاليف الأوضاع المستقبلية. ومن بين مشكلات طريقة "التكلفة المضافة" أنه ليست كل التكاليف قابلة للتحديد. فمثلاً، أن مقترح تخفيض تكاليف "معالجة المعاملات" (Processing) سيؤثر في مجموع الخدمات التي تقدمها ادارة معالجة البيانات. هذا يعني أن إدارة المصرف يجب أن لا تحصر إهتمامها برسوم الخدمات المقترحة حسب، وإنما تهتم كذلك بآثار ذلك على الخدمات الأخرى.
- كقاعدة، فإنه يمكن القول أن طريقة "التكلفة المضافة" هي الأفضل عند إتخاذ قرارات اضافة خدمات مصرفية "جديدة" أو تقديم خدمات "غير نمطية". هذا في حين أن طريقة "التكلفة – الحجم – الربح" هي الافضل في حالة ثبات الخدمات الأساسية مع إمكانية التنبؤ بحجم الخدمات. كما يمكن إستعمال الطريقتين معاً في حالة تحديد مبلغ ربح مستهدف، وفي الوقت ذاته تحديد سعر كحد أدنى. فطريقة معدل "التكلفة مضافاً إليه هامش الربح"، أو "التكلفة – الحجم – الربح" تستعمل لتحديد السعر المستهدف، في حين تستعمل طريقة "التكلفة الإضافية" لتعيين الحد الأدنى للسعر.

**2) صعوبات حساب المتغيرات:**

هناك عدد من الصعوبات في حساب المتغيرات في كل من الطريقتين، ومن بين ذلك:

- **أثر إقتصادات الحجم:**

فزيادة الحجم لا تؤدي دائما إلى تخفيض متوسط تكلفة الوحدة الواحدة من الخدمات، لأنه ليس كل التكاليف ثابتاً. أضف إلى ذلك الحدود العملية أمام زيادة

عدد المعاملات من الخدمات المصرفية الواحدة بدون تدهور مستوى ونوعية الخدمة المقدمة إلى العميل. هذا خاصة فيما يتعلق بالخدمات المرتبطة بالودائع الجارية.

ثم أنه ليس كل العملاء مريحون للمصرف وبدرجة متساوية. فالعملاء الذين يجتذبهم المصرف، بسبب الأسعار الأقل لخدماته، هم العملاء من ذوي الأرصدة الصغيرة، في حين أنهم يحمّلون المصرف التكاليف نفسها التي يفرضها حجم التعامل مع العملاء من ذوي الأرصدة الأكبر.

- **حساسية العملاء تجاه السعر:**

تتفاوت حساسية العملاء تجاه السعر، حسب الخدمات المقدمة، وكذلك حسب مجموعات العملاء ذاتهم. لذلك، فإستخدام أسلوب "التكلفة – الحجم – الربح" أو أي أسلوب يقوم على أساس توسيع حجم المعاملات، لا يتلاءم مع كل أنواع الخدمات.

- **تخصيص التكاليف المشتركة:**

تواجه عملية قياس هوامش الربح صعوبات عديدة بسبب "التكاليف المشتركة" للخدمات المصرفية، وبسبب ترابط التكاليف مع الخدمات. فالعديد من التكاليف يوصف بأنه مشترك (Joint Costs) لمجموعة من الخدمات المصرفية. كما أن الطلب على خدمة ما غالباً ما يؤثر في الطلب على خدمة أخرى، إما لأن الخدمات الجديدة بديلة عن خدمات قائمة، أو لأن الخدمات متكاملة مع بعضها.

- **السعر ضمن المزيج التسويقي:**

سبق أن أشير إلى أن السعر هو أحد مكونات إستراتيجية تسويق الخدمة المصرفية. وعلى الرغم من أن حساسية العملاء للسعر تتأثر جزئياً بالمكونات الأخرى للمزيج التسويقي، ومن ذلك جودة الخدمة المقدمة للعميل، فإن الإستراتيجية القائمة على الأسعار المنخفضة جداً تكيف ذهنية العميل بشكل يجعله يتوقع ربط تخفيض السعر بانخفاض جودة الخدمة المقدمة له.

## سابعاً: استخدام التكلفة الحدّية لتحديد أسعار الفائدة على الودائع:

**(Using Marginal Costing to Set Interest Rates on Deposits)**

يرى العديد من المصرفيين أنه من الأفضل استخدام "التكلفة الحدية" (أي التكلفة المضافة اللازمة لجذب الودائع الجديدة للمصرف) في تحديد أسعار الودائع والخدمات المصاحبة لها، بدلاً من "التكلفة المرجحة" للأموال. ذلك لأن التعديلات المتكررة في أسعار الفائدة تقود إلى إرباكات في حساب ذلك المتوسط وإلى قرارات خاطئة، مما يجعل التكلفة المرجحة أسلوبا غير واقعي في التسعير. مثلا لو أخذت أسعار الفائدة في الانخفاض، فإن التكلفة "الحدية" (Marginal) (أي المضافة) للحصول على الأموال سوف تنخفض دون "متوسط" التكلفة لكل مصادر الأموال التي تتم تعبئتها للمصرف. وتتحول بعض القروض والاستثمارات إلى مربحة، بعد أن كانت غير مربحة، وتسعر بالتكلفة المرجحة، بسبب انخفاض أسعار الفائدة "الحدية" التي يدفعها المصرف للحصول على الودائع الآن. وبالمقابل، إذا ارتفعت أسعار الفائدة فإن التكلفة "الحدية "للحصول على الأموال سوف ترتفع فوق "المتوسط" المرجح للتكلفة. فإذا كانت قرارات الإدارة في استخدام الأموال في القروض والاستثمارات تبدو مربحة، استناداً إلى "متوسط" التكلفة فإنها ستكون غير مربحة إستناداً إلى التكلفة "الحدية".

افرض أن احد المصارف يتوقع الحصول على (25) مليون دينار من الودائع الجديدة من خلال منح المودعين سعر فائدة (7%). وتقدر إدارة المصرف أنه إذا تمت زيادة السعر إلى (7.5%) فإن بإمكانها جذب (50) مليون دينار من الودائع الجديدة. أما إذا قدم للمودعين سعر (8%)، فإن حجم الودائع الجديدة يزداد إلى (75) مليون دينار، ويرتفع إلى (100) مليون دينار، إذا منح سعر (8.5%)، وإلى (125) مليون دينار إذا منح سعر (9%). وتتوقع الإدارة إمكانية استخدام هذه الأموال الجديدة بسعر فائدة قدره (10%) في السنة، على شكل قروض تجارية. فالعائد من القروض الجديدة يمثل إيراداً حدياً، يتمثل بالعائد المضاف الذي يولده المصرف من خلال استخدام الودائع الجديدة في القروض الجديدة، وذلك كما في الشكل ادناه.

على ذلك فإنه لا بد من تحديد المعلومات الآتيه للإجابة على "حجم" الودائع الجديدة التي يسعى المصرف لاجتذابها هما:

- "**التكلفة الحدية**"، اللازمة لتحريك الودائع من حجم معين إلى حجم أعلى.
- "نسبة التكلفة الحدية" التي يعبر عنها "بالنسبة المئوية اللازمة لحجم الودائع الجديدة التي تدخل المصرف".
- نسبة الإيراد الحدي" المتوقع تحقيقه من استخدام الودائع في القروض المضافة.

**شكل (13)**

**استخدام التكلفة الحدية لاختيار سعر الفائدة الذي يقدم للمودعين في المصرف**

| حجم الودائع المتوقع اجتذابها للمصرف (مليون دينار) | | متوسط الفائدة التي يدفعها المصرف على الودائع الجديدة (%) | | مجموع تكلفة الفائدة التي يدفعها المصرف للودائع الجديدة (مليون دينار) | التكلفة الحدية للودائع الجديدة | التكلفة الحدية كنسبة مئوية للودائع الجديدة (نسبة التكلفة الحدية) % | الإيرادات الحدية المتوقعة (العائد من استخدام الودائع الجديدة) % | الفرق بين الإيراد الحدي والتكلفة الحدية % | مجموع الأرباح المتحققة بعد طرح تكلفة الفائدة (مليون دينار) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 25 | × | %7.0 | = | 1.75 | 1.75 | %7.0 | %10.0 | %3 + | 0.75 |
| 50 | × | 7.5 | = | 3.75 | 2.00 | 8.0 | 10 | %2 + | 1.25 |
| 75 | × | 8.0 | = | 6.00 | 2.25 | 9.0 | 10 | %1 + | 1.50 |
| 100 | × | 8.5 | = | 8.50 | 2.50 | 10.0 | 10 | +٠ صفر | 1.50 |
| 125 | × | 9.0 | = | 11.25 | 2.75 | 11.0 | 10 | %1 - | 1.25 |

التكلفة الحدية = التغيير في مجموع التكلفة

= [( سعر الفائدة الجديد × مجموع الودائع الجديدة)] - [(سعر الفائدة السابق × مجموع الودائع السابقة) ]

نسبة التكلفة الحدية = التغيير في مجموع التكلفة / الودائع الجديدة

**مثـــال:**

إذا رفـع المـصرف سـعر الفائـدة التـي يمنحهـا للمـودعين مـن (7%) إلـى (7.5%)، كمـا فـي الشكل اعلاه، فإن التكلفة الحدية لهذا التغيير هي:

[(50 مليون × 7.5%)] - [ 25 مليون ×7.0%)]

= 3.75 – 1.75 = 2.00 مليون

**أما نسبة التكلفة الحدية فهي:**

نسبة التكلفة الحدية = (2 مليون) / (25 مليون) = 8%

"نسبة التكلفة الحدية" بسعر (8%) هي أعلى من "متوسط سعر الفائدة" البالغ (7.5%). يحصل ذلك لأنه يترتب على المصرف أن يدفع (8%) ليس فقط للودائع الجديدة، إنما **يدفع النسبة ذاتها لكل المودعين**، أي حتى الى هؤلاء الذين أودعوا مبلغ (25) مليون دينار الأولى في الشكل.

ونظراً إلى أن المصرف يتوقع تحقيق إيراد نسبته (10%) من استخدام الودائع الجديدة في القروض المضافة، فإن الإيراد الحدي يفوق التكلفة الحدية بمبلغ (2%) إذا كان سعر الفائدة على الودائع (8%). أي أن الودائع الجديدة سوف تضيف إلى الإيراد أكثر مما تضيفه إلى التكلفة. عليه فإن المصرف يبرر قراره بجذب هذه الودائع الجديدة (على افتراض صحة توقعاته بالنسبة إلى نسبة الإيراد من استخدام الأموال) وبسعر (7.5%). فالأرباح تساوي الفرق بين مجموع الإيراد البالغ (50 مليون ×10% = 5 مليون دينار) ومجموع التكلفة البالغ (50 مليون ×7.5=3.75 مليون دينار)، وبالتالي فإن الأرباح هي (5.00 – 3.75 = 1.25 مليون دينار).

وبموجب الشكل اعلاه، يلاحظ أن المصرف **يواصل تحسين مستوى أرباحه ما زال الإيراد الحدي يفوق التكلفة الحدية**، وصولاً إلى سعر الفائدة على الودائع بنسبة (8.5%)،

مقابل نسبة إيراد حدي بنسبة (10%). بعد هذا المستوى لا يستفيد المصرف من زيادة حجم ودائعه.

إذا أنه بهذا المستوى من الودائع البالغ (100) مليون دينار، تصل **نسبة التكلفة الحدية إلى** (10%) مقابل **نسبة الإيراد الحدي** البالغ (10%). هنا **تبلغ الأرباح حدها الأقصى** وهو (1.5) مليون دينار. إذ لا يستفيد المصرف من التوسع بالودائع فوق هذا الحد. مثلاً، لو تم دفع سعر فائدة قدره (9%) على الودائع، فإن التكلفة الحدية سوف ترتفع إلى (11%)، مما يعني أنها تفوق نسبة الإيراد الحدي بنسبة (1%). أي أن جذب الودائع الجديدة للمصرف بنسبة تكلفة (9%) **يضيف للتكلفة أكثر مما يضيفه الإيراد.** لذلك، نرى أن مجموع الأرباح ينخفض إلى (1.25) مليون دينار، على ذلك فإن سعر التكلفة البالغ (8.5%) هو الخيار الأفضل للمصرف، إذا ما صحت هذه الافتراضات.

في ضوء ذلك، فإن "مدخل التكلفة الحدية" يقدم المعلومات المهمة لإدارة المصرف، ليس فقط في مجال تحديد أسعار الفائدة على الودائع، بل كذلك عما إذا كان المصرف يواصل جهوده لاستقطاب الودائع الجديدة، قبل أن تفوق التكاليف الإضافية الإيرادات الإضافية. فعندما تبدأ الأرباح بالانخفاض، فإن على إدارة المصرف إما أن تبحث عن ودائع جديدة بتكلفة أقل، أو أن تبحث عن تلك القروض والاستثمارات التي تحقق الإيراد الأعلى.

## القسم الثالث: التسعير المستند الى العلاقة مع شرائح العملاء او مع العميل

### اولاً) التسعير بحسب شرائح العملاء

هناك أسلوب آخر في تسعير الودائع يؤكد على الأرباح وعلى استرداد التكلفة، في الأجل القصير في الأقل، وهو التسعير المستند "للتغلغل في السوق". يقوم هذا الأسلوب على منح أسعار فائدة عالية، تفوق المعروض في السوق، أو فرض رسوم خدمة منخفضة تقل عن السائد في السوق، بهدف جذب أكبر حجم ممكن من الودائع. تأمل الإدارة هنا أن الحصيلة ستكون زيادة في حجم الودائع وما يرتبط بها من زيادة في حجم القروض، مما يحقق هامشاً

صافياً من الفوائد بنسبة ضئيلة. فهي إستراتيجية تستهدف الدخول في الأسواق ذات النمو السريع، التي يقرر فيها المصرف الحصول على أكبر حصة ممكنة من الودائع.

يقوم هذا المدخل على مفهوم مفادة أن قيام العميل باختيار المصرف الذي يتعامل معه يعتبر عملية مكلفة، ولا تخضع للتغير المتواصل. كما أن العميل يحصل على حزمة من الخدمات المصرفية، وليس خدمة واحدة " ضمن العلاقة المتكاملة مع العميل". فالعلاقة الإيداعية هي علاقة متواصلة بين العميل والمصرف، حيث يحصل العميل من خلالها على القروض، وخدمات تحويل الأموال وغيرها. وبالتالي فإن تفكيك هذه العلاقة مكلف للعميل، مما يعني تطور نوع من "الولاء" التدريجي للمصرف. عليه، فإن الودائع تمثل نوعاً من عوامل الإنتاج شبه الثابتة للمصرف. وهي عادة أقل حساسية من غيرها من مصادر الأموال للتغيرات في أسعار الفائدة، ورسوم الخدمات، قياساً بما تقدمه المصارف المنافسة. فإذا منح المصرف أسعار فائدة على ودائع العملاء تقل عن الأسعار السائدة في السوق ولمدة كافية، فإن التكلفة المرتفعة التي يتحملها العميل جراء تحويل ودائعه إلى مصرف آخر تحول دون ذلك التحويل، حتى لو كانت الأسعار التي يحصل عليها على الودائع لم تعد مغرية كما كانت سابقاً.

قد يفسر هذا التصور من أن الودائع تعتبر عناصر إنتاج ثابتة مقابل ما تواجهه المصارف أحياناً من إستجابة مخيبة للآمال من الجمهور، عندما نقوم بتخفيض رسوم الخدمات أو زيادة أسعار الفائدة على الودائع. فالعملاء لا يغيّرون تعاملهم مع المصرف بسرعة، إستجابة لهذه التغيرات في الرسوم والأسعار، لأن مخاطر تغيير العلاقة مع المصارف تتضمن التغيير في المخاطر التي يتحملها العملاء. ثم أن العملاء الأفراد والمنشآت ينظرون إلى جملة من العوامل عند التعامل مع المصرف، وليس مجرد السعر، حسبما تشير إليه الدراسات الحديثة في هذا المجال.

**شكل (16)**
**العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند تعامل العائلات ومنشآت الأعمال مع المصرف مبوبة من كونها الأفضل إلى أقلها أهمية**

| تنظر العائلات إلى العوامل الآتية عند اختيار المصرف لغرض الودائع الجارية | تنظر العائلات إلى العوامل الآتية عند اختيار المصرف لغرض ودائع التوفير | تنظر منشآت الأعمال إلى العوامل الآتية عند اختيار المصرف لغرض الودائع والحصول على الخدمات |
|---|---|---|
| 1) الموقع المناسب | 1) الألفة أو التعوّد | 1) السلامة أو الصحة المالية للمصرف |
| 2) توافر الخدمات الأخرى المتعددة. | 2) أسعار الفائدة المدفوعة للعميل | 2) ما إذا كان المصرف سيكون مصدراً يعتمد عليه للحصول على القروض مستقبلاً. |
| 3) الأمان | 3) ملائمة التعامل | 3) حسن تعامل المسؤولين والضباط بالمصرف. |
| 4) انخفاض الرسوم، وانخفاض الحد الأدنى للأرصدة المطلوبة. | 4) الموقع | 4) مدى تسعير القروض بشكل تنافسي |
| 5) أسعار الفائدة الأعلى على الودائع | 5 توافر خدمات الاستقطاع من الراتب | 5) جودة الاستشارة المالية المقدمة من المصرف |
| | 6) الرسوم المفروضة على الخدمات | 6) ما إذا كان المصرف يقدم خدمات إدارة النقدية |

فالعائلات تجعل "الملائمة"، و"توافر الخدمة" و"الأمان" أفضل من "السعر" عند اختيارها للمصرف الذي تتعامل معه في الحساب الجاري. ثم أن "الألفة أو التعود" على المصرف، والتعرف على خدماته تفوق العوامل الأخرى مثل أسعار الفائدة، في حالة ودائع التوفير. أما منشآت الأعمال فتفضل وضع ودائعها في تلك المصارف التي تتيح لها إمكانات "الاقتراض" في المستقبل، وتتمتع "بالسلامة المالية". كما تؤكد المنشآت على "حسن تعامل" المسؤولين والضباط بالمصرف وعلى الاستشارات التي تحصل عليها منه.

**ثانياً) تكييف جداول الأسعار بحسب شرائح المودعين:**

هناك منافسة شديدة اليوم بين المصارف فيما يخص الودائع الجارية. من بين الأساليب الشائعة هنا استخدام جداول رسوم الودائع، وهو نوع من "التسعير المشروط" (Conditional Pricing) . هنا يحدد المصرف جدولاً بأسعار الخدمات، حيث يدفع العميل رسوماً منخفضة، أو حتى بدون رسوم، إذا بقي رصيد الودائع فوق الحد الأدنى، في حين تفرض رسوم أعلى إذا انخفض الرصيد دون ذلك الحد. أي أن العميل يدفع أسعاراً مشروطة بكيفية استخدامه للودائع.

هنا تتفاوت جداول الرسوم مع أسعار الودائع، حسب واحد أو أكثر من العوامل الآتية:

- عدد المعاملات التي تدخل في الحساب (مثلاً، عدد الشيكات المسحوبة، وحجم الودائع، والتحويلات السلكية، وأوامر إيقاف السحب، وإشعارات عدم توافر الرصيد).
- حجم الرصيد المحتفظ به في الحساب خلال المدة المحدودة (غالباً الشهر الواحد)
- استحقاق الوديعة بالأيام، أو الأسابيع، أو الأشهر.

إذ يختار العميل ذلك المصرف وخطة الودائع التي تحقق أدنى رسوم ممكنة و/أو أعلى العوائد، مع الأخذ في الاعتبار عدد الشيكات التي يخطط تحريرها، وعدد مرات الإيداع والسحب، ومتوسط الرصيد المخطط. غني عن البيان، أن المصرف يجب أن يكون مقبول أصلاً من العميل من حيث الملائمة، وتوافر الخدمة.

**يبوب بعض المصرفيين جداول أسعار الودائع الجارية في ثلاثة شرائح هي:**

- التسعير الثابت (Flat-Rate Pricing).
- التسعير الحر (Free Pricing).
- التسعير الحر المشروط (Conditional Free Pricing).

ففي حالة "التسعير الثابت"، تحدد رسوم الشيك الواحد، للمدة الواحدة، أو كلاهما. فقد تكون هناك رسوم إدارة (صيانة) الحساب (Maintenance Free) بمقدار (2.0) دينار شهرياً، وتكلفة كل شيك (0.10) دينار، بغض النظر عن حركة الحساب.

ويشير "التسعير الحر" إلى غياب رسوم الإدارة الشهرية للحساب أو المعاملة الواحدة. غير أن إطلاق تسميته "حر" قد لا تكون صحيحة إذ قد يدفع العميل رسوماً ضمنية على شكل دخل مفقود (تكلفة الفرصة) حتى ولو لم يدفع رسوماً علنية، وذلك عندما تقل الأسعار الفعلية المدفوعة على ودائعه عن تلك الأسعار السائدة على استثمارات مشابهة لها في مستوى المخاطرة. وقد وجد العديد من المصارف أن التسعير الحر غير مربح لأنه يجذب العديد من الودائع صغيرة الحجم، وبالغة الحركة.

لقد أخذت أساليب "التسعير الحر المشروط" تحل تدريجياً محل النوعين أعلاه من أساليب التسعير في العديد من الأسواق المصرفية. إذ يفضل بموجب هذا الأسلوب جذب الودائع الكبيرة، لأنه لن تكون هناك رسوم إذا حافظ الرصيد على حد أدنى. من بين مزايا هذا

الأسلوب أن العميل، وليس المصرف، هو الذي سوف يختار خطة الإيداع المفضلة، وهي طريقة تؤكد على "إشارة السوق" (Market Signaling) التي تتيح للمصرف معلومات مهمة عن سلوك العميل وتكلفة الودائع. كما يسمح هذا الأسلوب للمصرف بتجزئة سوق الودائع إلى: "ذات الرصيد العادي والحركة المنخفضة"، و"ذات الرصيد المنخفض والحركة العالية".

## شكل (17)

## الخدمات التي تقدمها المصارف المتنوعة

## في الودائع الجارية وودائع التوفير لشرائح مختلفة من العملاء

| المصرف (أ) – تعامل مع الأثرياء | | المصرف (ب) – تعامل مع صغار العملاء | |
|---|---|---|---|
| الحسابات الجارية الاعتيادية | | الحسابات الجارية الاعتيادية | |
| الحد الأدنى للرصيد | 100 دينار | الحد الأدنى للرصيد الافتتاحي | 100 دينار |
| إذا كان الحد الأدنى للرصيد هو: | | إذا كان الحد الأدنى للرصيد هو: | |
| 600 دينار فما فوق | بدون رسوم | 500 دينار فما فوق | بدون رسوم |
| 300 – 599 دينار | 5 دينار شهرياً | أقل من 500 دينار | 3.5 دينار شهرياً |
| أقل من 300 دينار | 10 دينار شهرياً | إذا كانت الشيكات المحررة أو كانت المعاملات من خلال الصراف الآلي لا تزيد على (10) شهرياً والرصيد أقل من (500) دينار | 0.15 دينار شهرياً |
| إذا كان رصيد ودائع العميل يصل إلى متوسط شهري 1500 دينار. | بدون رسوم<br>بدون سقف لعدد الشيكات المحررة | | |
| حسابات التوفير الاعتيادية | | حسابات التوفير الاعتيادية | |
| الحد الأدنى للرصيد الافتتاحي | 100 دينار | الحد الأدنى للرصيد الافتتاحي | 100 دينار |
| رسوم الخدمات: | | رسوم الخدمات: | |
| إذا انخفض الرصيد دون 200 دينار | 3.0 دينار شهرياً | إذا انخفض الرصيد دون 100 دينار | 2.0 دينار شهرياً |
| رصيد 200 دينار فما فوق | بدون رسوم | رصيد فوق 100 دينار | بدون رسوم |
| رسوم مقابل اثنين من السحوبات شهرياً | | رسوم مقابل أكثر من ثلاثة سحوبات شهرياً | 2.0 دينار شهرياً |

يظهر من الشكل (15) أن المصرف (أ) يفضل الودائع ذات الأرصدة الكبيرة والحركة المنخفضة، في حين أن المصرف (ب) هو أكثر تساهلاً مع الحسابات الجارية الصغيرة. مثلاً أن المصرف (أ) يبدأ بفرض رسوم الخدمة عندما يقل رصيد العميل عن (600) دينار، في حين أن المصرف (ب) لا يفرض أية رسوم على خدمات الحسابات الجارية حتى ينخفض رصيد حساب العميل دون (500) دينار. أضف لذلك أن المصرف (أ)

يفرض رسوماً أعلى بكثير على الحسابات الجارية ذات الرصيد الأقل قياساً بالمصرف (ب) وهي (5 - 10) دينار للشهر الواحد مقابل (3.5) دينار للشهر الواحد. هذا في حين أن المصرف (أ) يسمح بعدد غير محدود من الشيكات. ويفرض المصرف (ب) الرسوم إذا فاق عدد الشيكات أو المسحوبات (10). ويفرض المصرف (أ) رسوم خدمة بمقدار (3) دينار شهرياً إذا انخفض رصيد ودائع التوفير عن (200) دينار، في حين يفرض المصرف )ب (رسوماً ب (2)دينار إذا انخفض رصيد ودائع التوفير عن (100).

تعكس هذه الفروقات في أساليب التسعير فلسفة الإدارة والمالكين في المصرفين (أ) و (ب)، ونوع العملاء الذين يسعى كل منهما لاجتذابه. ففروع المصرف (أ) يقع في منطقة ثرية وتخدم العملاء من ذوي الثروات العالية والمنشآت ذات الأرصدة المرتفعة، ولا تستخدم الشيكات بكثرة. أما فروع المصرف (ب) فتقع في منطقة جامعية ويخدم مجتمع الطلاب بالدرجة الأولى، حيث تكون أرصدة الحسابات منخفضة، وهو يهدف إلى تقليل حركة السحب من الحسابات ذات الأرصدة القليلة. فهو يحقق هذا الهدف من خلال فرض رسوم عالية على المسحوبات الكثيرة. يمكن هنا التوصل إلى الاستنتاجات الآتية المستمدة من سياسة تسعير ومدى حساسيتها لكل من:

- شريحة العملاء الذين يخطط المصرف خدمتهم، وبالتالي يقوم كل مصرف بتحديد الجداول السعرية التي تفي باحتياجات الأفراد والمنشآت التي تستحوذ على غالبية العملاء.
- التكلفة التي يتحملها المصرف مقابل خدمة كل شريحة من العملاء، حيث تسعى المصارف اليوم لاسترداد كل (أو الجزء الأعظم) من التكاليف المتوقعة لتقديم الخدمات.

هناك توجه آخر لدى بعض المصارف لاستخدام ما يسمى بـ "التسعير المتجه نحو الشرائح الغنية أو الثرية المستهدفة" (Using Upscale Target Pricing). فهي تجتذب بشكل هجومي المجتمعات الحضرية الكبيرة التي تتمتع بالأرصدة العالية، وانخفاض حركة الحساب وتوجه حملة الإعلانات نحو المهنيين (مثل الأطباء والمحامين) ورجال الأعمال، والمدراء والعائلات ذات الدخول العالية، مع فرض رسوم الخدمات التي تحقق هوامش الربح المرتفعة. أما الودائع ذات الأرصدة المنخفضة وحركة الحساب العالية فتفرض

عليها رسوم عالية، وغالباً ما يرافق هذه السياسة المنصبة على الاهتمام بكبار العملاء نمطاً خاصاً من الخدمات الشخصية، وتعيين ضابط خاص يدير عدداً محدوداً من الحسابات. وقد دلت الدراسات الأخيرة على أن كبار المودعين من هذا النوع يستجيبون بمرونة لفروقات الأسعار، وهم يراقبون حركة تحرير المصارف من الرقابة وآثار ذلك على إنخفاض أسعار الخدمات في سوق تنافسي.

**ثالثاً: تسعير الودائع على أساس العلاقة الشاملة مع العميل، وتحقيق أهداف المصرف:**

سوف يُطرح في الفصل القادم الخاص بتسعير القروض لمنشآت الاعمال والمستهلكين كيفية تسعير الودائع على اساس العلاقة الشملة مع العميل.

**أ) التسعير على أساس العلاقة الشاملة (أو المتكاملة) مع العميل:**

اذ يمكن تسعير الودائع على أساس عدد الخدمات التي يستخدمها العميل. فالعملاء الذين يشترون خدمتين أو ثلاثة يحصلون على رسوم خدمات أقل أو أن المصرف يقرر إعفاءهم منها، قياساً بفرض الرسوم على العملاء الذين تكون علاقتهم بالمصرف محدودة. المبدأ هنا هو أن تقديم الخدمات المتنوعة للعميل يزيد من اعتماده على المصرف ويجعل من الصعب عليه تبديل هذه العلاقة بسبب العلاقة القوية بين العميل والمصرف. أي أن "التسعير المستند للعلاقة المتكاملة" (Total Relationship Pricing) يؤدي إلى خلق علاقة ولاء العميل، وتجعله أقل حساسية لأسعار الفائدة المعروضة على الودائع والأسعار/ الرسوم المفروضة على الخدمات من قبل المصارف والمنشآت المالية المنافسة.

**ب) التسعير لتحقيق أهداف المصرف:**

يمكن استخدام التسعير من قبل المصارف لتغيير تركيبة قاعدة العملاء التي يخدمها المصرف. فتغير أسعار الودائع لا يؤثر فقط بالفارق بين أسعار الودائع وأسعار القروض وإنما كذلك في القرارات الخاصة بأرصدة العملاء، ومزيج الودائع، والتي بدورها، تؤثر في نمو المصرف وهامش ربحه. أضف لذلك أنه كلما انخفض الفرق بين أسعار الودائع وأسعار القروض كلما ازدادت حساسية هوامش ربح المصرف للتغييرات

في أسعار الودائع. فتسعير الودائع يستخدم بشكل كبير لحماية (أو زيادة) ربحية المصرف، وليس مجرد زيادة عدد العملاء، وتحقيق حصة أكبر من المنافسين في السوق، أو حتى التخلص من بعض العملاء غير المربحين. وتجد المصارف أن العملاء يستجيبون، أحياناً، بأشكال غير متوقعة لسياساتها. فقد لا يستجيب المودعون في الحساب الجاري لمنح أسعار فائدة أعلى. كما وجدت إحدى الدراسات أن وضع حدود دنيا للأرصدة، وفرض الرسوم على الحركة الاستثنائية للحساب، أو فرض القيود على بعض العملاء، قد يؤدي إلى تخفيض ربحيتها. واتضح من دراسة أخرى أن أهم أثر تتركه السياسات الجديدة للمصرف هو على العملاء الحاليين، وحتى هؤلاء لا يستجيبون بسرعة لها، وهم يقارنون بينها وبين الأسعار والرسوم المنافسة في السوق.

# التمرينات ودراسة الحالات

1) يعرض أحد المصارف الميزانية العمومية الآتية، مليون دينار، لعام 2011:

| الموجودات | | المطلوبات وحقوق الملكية | |
|---|---|---|---|
| الفقرة | المبلغ | الفقرة | المبلغ |
| النقدية بالصندوق ولدى المصارف | 50 | الودائع القاعدية (المستقرة) | 50 |
| الاستثمارات قصيرة الأجل | 15 | شهادات الايداع الكبيرة | 150 |
| القروض | 375 | ودائع من خلال السماسرة (طويلة الأجل) | 65 |
| الاستثمارات طويلة الأجل | 150 | الودائع الأخرى | 140 |
| الموجودات الأخرى | 10 | المطلوبات في السوق النقدي | 95 |
| | | المطلوبات الأخرى | 70 |
| | | حقوق الملكية | 30 |
| مجموع الموجودات | 600 | مجموع المطلوبات وحقوق الملكية | 600 |

**المطلوب:**

أ) تحليل المزيج النسبي لتمويل المصرف بالودائع وغير الودائع. وإذا أخذ في الاعتبار المزيج النسبي للموجودات، هل تتوقع أية مشكلات محتملة؟ ما هي التغييرات التي تراها إدارة المصرف ضرورية؟ ولماذا؟

ب) إفرض أنه يتوقع ارتفاع أسعار الفائدة بشكل كبير في المستقبل. هل يبدو ان المصرف سيواجه خسائر بسبب مخاطرة السيولة؟ وبسبب مخاطرة تقلبات سعر الفائدة؟ حاول ان تكون محدداً في اجابتك.

2) شهد المصرف التجاري مؤخراً التقلبات في مزيج الودائع، كما في الجدول (أدناه) حيث ان كل الأرقام معروضة بملايين الدنانير. هل تدل التغييرات هذه على احتمال نشوء المشكلات أمام الإدارة في سعيها لزيادة ربحية المصرف وتحقيق الاستقرار في أرباحه؟

| أنواع الودائع | هذه السنة | قبل سنة واحدة | قبل سنتين | قبل ثلاث سنوات |
|---|---|---|---|---|
| الودائع الجارية بدون فوائد | 235 | 294 | 337 | 378 |
| الودائع الجارية بفوائد | 392 | 358 | 329 | 287 |
| ودائع التوفير | 501 | 596 | 646 | 709 |
| ودائع بالسوق النقدي | 863 | 812 | 749 | 725 |
| ودائع المتقاعدين | 650 | 603 | 542 | 498 |
| شهادات إيداع تحت (100) الف دينار | 327 | 298 | 261 | 244 |
| شهادات إيداع (100) ألف دينار فما فوق | 606 | 587 | 522 | 495 |

3) يعلن المصرف الدولي البيانات الآتية للرسوم المفروضة على الودائع الجارية للقطاع العائلي والمنشآت الصغيرة. ما هو نوع تسعير الودائع الذي يعتمده هذا المصرف؟ ماذا يستهدف المصرف تحقيقه من خلال جدول التسعير أدناه؟ هل ترى أية مشكلات قد يواجهها المصرف من خلال تطبيق خطة التسعير هذه؟

- ليست هناك رسوم شهرية ولا رسوم للشيك الواحد، وذلك لمتوسط الرصيد الشهري للودائع الذي يفوق مبلغ (1500) دينار.
- فرض رسوم بمبلغ (2) دينار شهرياً مقابل ادارة الحسابات وذلك لمتوسط الرصيد الشهري الذي يتراوح بين (1000) و(1500) دينار إلى جانب (0.100) دينار لكل شيك.
- فرض رسوم بمبلغ (4) دنانير شهرياً مقابل ادارة الحسابات وذلك لمتوسط الرصيد الذي يقل عن (1000) دينار، بالاضافة إلى (0.150) دينار لكل شيك.

4) ترى إدارة المصرف الوطني الأول انها تستطيع جذب المبالغ الآتية من الودائع إذا ما منحت للمودعين الجدد، والمودعين الذين يجددون ودائعهم، أسعار الفائدة الآتية:

| الحجم المتوقع للودائع الجديدة | سعر الفائدة الممنوح للمودعين |
|---|---|
| 5 مليون | %5.0 |
| 15 | 5.5 |
| 19 | 6.0 |
| 22 | 6.5 |
| 23 | 7.0 |

تتوقع الإدارة أنها ستكون قادرة على استثمار الودائع الجديدة في القروض بسعر فائدة (%8). إلى أي مدى تواصل الإدارة زيادة سعر الفائدة لتعظيم أرباحها الصافية (أي بعد طرح تكلفة الفوائد)؟

5) يتوقع المصرف المتحد أنه يستطيع جذب الودائع الآتية إذا منح للمودعين الجدد وللذين يجددون ودائعهم، أسعار الفائدة المدرجة أدناه، ما هو حجم الودائع الذي يسعى المصرف لجذبه لضمان ان التكلفة الحدية لا تفوق الايراد الحدي، علما بأن الإيراد الحدي هو (%8.75).

| الحجم المتوقع للودائع الجديدة | سعر الفائدة الممنوح للمودعين |
|---|---|
| %5.75 | 100 |
| 6.25 | 200 |
| 6.80 | 300 |
| 7.40 | 400 |
| 8.2 | 500 |
| 9.0 | 600 |

6) وجد مصرف الاعتماد ان محافظة الحساب الجاري الواحد على رصيد بمبلغ (400) دينار، كحد أدنى، يكلف المصرف (3.31) دينار شهرياً كمصروفات عاملة (العمل والحاسوب) و(1.81) دينار تكلفة ادارية عمومية. ويرغب المصرف في تحقيق ربح بمبلغ (0.50) دينار شهرياً من هذا الحساب. ما هي الرسوم الشهرية التي يفرضها على مثل هذا الحساب؟

كما وجد المصرف أنه لكل زيادة في رصيد الودائع بمبلغ (100) دينار فوق مبلغ (400) دينار، يحقق المصرف وفراً نسبته (5%) في المصروفات العاملة لكل حساب شهرياً. فإذا كان العميل يحتفظ بمبلغ (1000) دينار شهرياً، ما هي الرسوم التي يفرضها المصرف على هذا العميل ويحافظ بالوقت ذاته على ربح (0.50) دينار؟

7) احسب المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال من البيانات الآتية:

| مصدر الاموال | مليون دينار | التكلفة المالية | تكلفة الخدمات والتكلفة الادارية | الفقرات برسم التحصيل والاحتياطي النقدي القانوني والاختياري |
|---|---|---|---|---|
| الودائع تحت الطلب | 200 | %3 | %7 | %15 |
| ودائع التوفير | 300 | %9 | %2 | %5 |
| الودائع لأجل | 300 | %10 | %2 | %3 |
| الإقتراض بالسوق النقدي | 100 | %8 | %3 | - |
| حقوق الملكية | 100 | %22 | - | - |
| المجموع | 1000 | | | - |

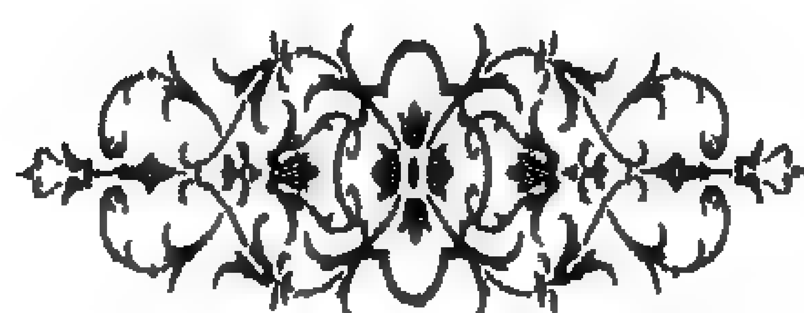
# الفصل الثامن

## تسعير قروض منشآت الأعمال والقروض الاستهلاكية والعقارية والخدمات المرتبطة بها

القسم الاول: تسعير القروض لمنشآت الاعمال والخدمات المرتبطة بها

القسم الثاني: تسعير القروض الاستهلاكية والسكنية والخدمات المرتبطة بها

القسم الثالث: استراتيجيات تسعيرالمنتجات الخدمية والمصرفية في الاطار القانوني



# الفصل الثامن

# تسعير قروض منشآت الأعمال والقروض الاستهلاكية والعقارية والخدمات المرتبطة بها

**المقدمة**

من بين أصعب المهمات في مجال "**إقراض منشآت الاعمال**" و"**المستهلكين**" هي إتخاذ القرار الخاص بكيفية تسعير القروض (صيغ التمويل الاسلامي). فالمصرف يرغب في قرض بأعلى سعر ممكن لضمان ربحية كل قرض يمنحه، وتعويضه بالكامل عن المخاطر التي يتحملها. مع ذلك، فإن "**سعر الإقراض**" (سعر التمويل) يجب أن يكون كذلك منخفضاً لدرجة تستطيع بها المنشأة المقترضة من إيجاد الوسائل لسداد القرض بنجاح، وعدم التوجه نحو مصرف آخر منافس، أو الدخول إلى السوق مباشرة للحصول على القرض. وكلما ازدادت هذه المنافسة التي يواجهها المصرفي في السوق، كلما اضطر إلى جعل سعر الإقراض بالمستوى المعقول أو المناسب والمتوافق مع المنافسة السائدة. بل إن المصرف الذي يعمل في سوق محتدم المنافسة يتحول إلى "**آخذ للسعر**" (Taker-Price) وليس "**محدداً للسعر**"(Taker-Price). وفي إطار التحرير من الرقابة المتزايد في الأسواق في كل أنحاء العالم، أدت المنافسة المتحررة الى تطبيق هوامش الربح التي تستطيع المصارف تحقيقها خلال عملية الحصول على الودائع وعملية منح القروض. كل ذلك يجعل "تسعير القروض" المصرفية الأكثر أهمية اليوم قياساً بما كان عليه في الماضي.

اما على صعيد "**تسعير القروض الاستهلاكية والعقارية**"، فإن السعر هو جزء من مجموعة العوامل التي تحدد العلاقة الاقراضية بين المصرف والعميل، بما فيها سعر الفائدة، والاستحقاق، وجدولة السداد وغير ذلك. وعلى الرغم من أن أغلب القروض الاستهلاكية تعتبر لاقل من السنة، فإن هناك قروضاً استهلاكية تمتد لمدد أطول، وبخاصة تلك المخصصة لتمويل شراء السيارات، والأجهزة المنزلية وتمويل شراء او تطوير المسكن. أما

القروض الممنوحة لتمويل شراء السيارات والمساكن الشخصية ذات الأسعار الأعلى فإن المصارف قد اندفعت لزيادة آجال القروض، مع جداول استحقاق وتقسيط تمتد لسنوات. هنا يعمل ضابط الائتمان مع العميل المقترض لتصميم جداول الاستحقاقات المختلفة، وصولاً إلى ذلك الجدول الذي يتوافق مع الوضع المالي للعميل، ومع أية أقساط لديون حالية مترتبة عليه، ومع الدخل الحالي والمتوقع للعائلة. كما تلعب المنافسة بين المصارف على إقراض العميل دورها في تحديد مستويات أسعار الفائدة في السوق، بحيث أن إحتدام المنافسة يؤدي إلى تخفيض أسعار الفائدة للمستهلك.

وعلى الرغم من أن القروض لآجال قصيرة، الممنوحة للمستهلك، قد لا تكون مضمونة فإن القروض التي لا لم تتجاوز السنة الواحدة والمخصصة لشراء السيارات، والسلع الاستهلاكية المعمرة والمساكن تكون مضمونة، **بضمانات مختلفة**، بحسب نوع السلع المشتراة والمطلوب تمويلها. فهناك رهن على السيارات والسلع المعمرة (Chattel Mortgage) يتيح للمصرف وضع اليد على الضمانات إذا عجز المدين عن السداد. كما توضع نسخ من هذه الإتفاقيات لدى سلطات المرور، مثلاً، في حالة السيارات لمنع التصرف بالضمانات خلال مدة القرض.

**القسم الاول) تسعير القروض الممنوحة لمنشآت الأعمال والخدمات المرتبطة بها**

**أ) تسعير القرض من خلال الإضافة للتكلفة:**

يترتب على إدارة المصرف، عند تسعير القروض للمنشآت، بموجب اسلوب "الاضافة للتكلفة" (Cost-Plus Pricing) أن تأخذ في الاعتبار تكلفة الحصول على الأموال القابلة للإقراض والتكاليف التشغيلية لعمليات المصرف. يعني ذلك أن على المصارف أن تعرف تكاليفها حتى تستطيع منح القروض المربحة والمسعره بشكل صحيح. ولا بديل عن نظام للمعلومات الإدارية في مجال تسعير القروض المصرفية.

يفترض أسهل نموذج لتسعير القرض أن سعر الفائدة المفروض على أي قرض يتضمن أربعة مكونات أساسية هي:

1) **تكلفة الحصول على الأموال** اللازمة للإقراض من قبل المصرف (تكلفة التمويل)
2) **التكاليف التشغيلية** غير التمويلية (Non- Fund Costs) التي يتحملها المصرف (بما في ذلك الرواتب والأجور لموظفي القروض، وتكاليف المباني والأثاث وغيرها اللازمة لإدارة القروض)
3) التعويض الذي يجب أن يحصل عليه المصرف مقابل "**مخاطرة التعثر**" (Default Risk) المتأصلة في طلب القرض، أي "مخصّص التعثر".
4) **هامش الربح** المرغوب فيه من كل قرض، بحيث يمكن تحقيق عائد مناسب لمالكي المصرف مقابل ما قدموه من رأس المال.

على ذلك فإن "التسعير المستند إلى الإضافة للتكلفة" (Cost - Plus Loan Pricing) يأخذ شكل المعادلة الآتية:

سعر الفائدة على القرض = [التكلفة الحدية للحصول على الأموال القابلة لإقراض المقترض] + [التكاليف التشغيلية غير التمويلية للمصرف] + [تعويض المصرف عن مخاطرة التعثر] + [هامش الربح المرغوب من قبل المصرف]

يمكن لأي من هذه المكونات أن يحسب على شكل نسب مالية سنوية قياساً بمبلغ القرض.

**مثال:**

إفرض أن المصرف قد حصل على طلب من أحد المنشآت لمنحها قرضاً بمبلغ (5) مليون دينار. ولا بد أن يدفع المصرف سعر فائدة بنسبة (5%) على الودائع اللازمة لهذا القرض، مما يعني أن تكلفة التمويل هي (5%) سنوياً. كما تقدر تكاليف تحليل ومتابعة القرض بنسبة (2%) سنويا. وتقدر إدارة الائتمان أنه لا بد من إضافة (2%) أخرى سنوياً مقابل مخاطرة التعثر. أخيراً، فإن إدارة المصرف ترغب في تحقيق عائد بنسبة (1%) سنويا.

استنادا إلى ذلك، فإن سعر الفائدة على القرض سيكون على النحو الآتي:

5% + 2% + 2% + 1% = 10% سنوياً.

لا بد هنا من التوكيد على أن العائد المتوقع من القرض لا يعتمد فقط على نسبة الفائدة التي توافق المنشأة على دفعها للمصرف، بل على احتمال تعثرها بسداد كل، أو جزء من، القرض الممنوح لها في اطار إتفاقية القرض.

يتفاوت السعر الذي يستعد المقترض لدفعه عن سعر الفائدة المعروض من قبل المصرف، وكذلك عن العائد المتوقع من القرض. فالسعر الذي يستعد المقترض لدفعه هو "دالة" (Function) من:

1) تكلفة أموال المصرف (تكلفة التمويل) المخصصة للمقترض.
2) مخاطرة التعثر وغيرها من علاوات المخاطرة المرتبطة بالقرض.
3) تكاليف منح ومتابعة القرض (مثل توليد القرض أو تحليل جدارة العميل).
4) القيمة السوقية للضمانة المرهونة لصالح القرض.
5) أية شروط أخرى غير سعرية (مثل الأرصدة المطلوبة من العميل في حساب ودائعه لدى المصرف) والتي تثبّت في إتفاقية القرض.

على ذلك فإن السعر الكلي للعائد من القرض يمكن تحديده بالنسبة الآتية:

العائد الكلي المتوقع من القرض = [تكلفة أموال المصرف] + [علاوات مخاطر القرض] + [التكاليف الأخرى المرتبطة بالقرض] + [هامش الربح]

÷ (المبلغ الصافي للأموال المخصصة للمقترض، بعد التعديلات الخاصة بالأرصدة التي يطلب من العميل الاحتفاظ بها في حسابه، والاحتياطيات القانونية النقدية والاختيارية، والشروط غير السعرية للقرض)

**ب) نموذج القيادة السعرية**

من بين الانتقادات الموجهة إلى نموذج "التسعير المستند إلى الإضافة للتكلفة" الافتراض بأن المصرف يعرف تكاليف كل قرض. قد لا يكون ذلك صحيحا، خاصة وأن الصناعة المصرفية تقدم سلة من المنتجات والخدمات، وتواجه (كغيرها من المنشآت متعددة المنتجات) الصعوبات في تخصيص التكاليف المشتركة على المنتجات والخدمات المختلفة التي تقدمها. أضف لذلك أن نموذج الإضافة للتكلفة يفترض أن

المصرف يستطيع تسعير قروضه بغض النظر عن المنافسة التي يواجهها في السوق. هذا في حين أن المنافسة تؤثر كثيرا في قرار التسعير وفي نسبة الربح المرغوب تحقيقها. وبوجه عام، فإنه كلما ازدادت حدة المنافسة كلما ضاقت هوامش الربح المصرفي من القروض.

أدت هذه التحفظات على نموذج الإضافة للتكلفة إلى إستخدام نموذج "القيادة السعرية" (Price- Leadership) في الصناعة المصرفية، الذي بدا تطبيقه منذ أكثر من ستين سنة. فبعد الكساد العظيم الذي ساد في الثلاثينات من القرن الماضي، اتجهت المصارف الكبيرة إلى وضع "سعر إقراض أساسي موحد" (Uniform Base Lending Rate)، باسم "السعر المفضّل" (Prime Rate) أو "السعر المرجعي" (Reference Rate)، وهو السعر المفترض أنه أدنى سعر سائد يفرضه المصرف في ذلك الوقت **على أفضل عملاءه من حيث الجدارة الإئتمانية**، وذلك على القروض قصيرة الأجل الممنوحة على شكل قروض لتمويل رأس المال العامل. على هذا الأساس، فإن السعر الفعلي المفروض على أي مقترض معين سوف يتحدد من خلال المعادلة الآتية:

سعر الفائدة على القرض = [السعر المفضل أو الاساسي (متضمناً هامش الربح فوق تكاليف التمويل والتكاليف التشغيلية والإدارية)] + [علاوة مخاطرة التعثر التي يدفعها المقترض غير المفضل] + [علاولة الأجل: مخاطرة المدة الاطول التي يدفعها المقترض لأجال طويلة]

ويطلق على العلاوتين الاخيرتين في المعادلة أعلاه اسم "الهامش المضاف" (Mark-up).

مثال ذلك، أن إحدى المنشآت متوسطة الحجم قد طلبت قرضاً لمدة ثلاثة سنوات لشراء معدات جديدة، وحدد المصرف سعر الفائدة بنسبة (13%)، وهو يتألف من سعر مفضل أو أساسي بنسبة (8%)، بالإضافة إلى (2%) لمخاطرة التعثر، و (2%) مخاطرة الأجل، بسبب كون القرض لثلاثة سنوات، و (1%) هامش الربح. ويعتبر تحديد العلاوات المضافة على السعر المفضل من أصعب الجوانب في تسعير القرض، بسبب

وجود مجموعة واسعة من الطرق المتفاوتة لإدخال التعديلات في ذلك السعر. من بين الطرق المستخدمة لتسعير شرائح المقترضين، فيما يخص مخاطرة التعثر ما هو معروض في الجدول أدناه:

**شكل (1)**

**تصنيف شرائح المقترضين بحسب مخاطرة التعثر**

| شريحة المخاطرة | علاوة المخاطرة (%) | شريحة المخاطرة | علاوة المخاطرة (%) |
|---|---|---|---|
| بدون مخاطرة | %0.00 | بحاجة إلى اهتمام خاص | 1.50 |
| المخاطرة الدنيا | 0.25 | دون المعياري | 2.50 |
| المخاطرة المعيارية | 0.50 | شكوك في الجدارة | 5.00 |

ويشار إلى "علاوات المخاطرة" المرتبطة بالقروض بشكل جماعي على أنها "هامش مضاف". إذ تستطيع المصارف توسيع أو تقليص محافظ قروضها من خلال تقليص أو زيادة الهوامش المضافة إلى سعر القرض. وقد تفضل بعض المصارف تغيير "نسب رفض طلبات" الإقتراض (Rejection Rates) بدلاً من تغيير الهوامش المضافة إلى السعر المفضل.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية، يعتبر "السعر المفضل السائد" (Prevailing Prime Rate) أكثر الأسعار الأساسية انتشارا وهو المعلن من قبل (30) مصرف تعمل في المراكز النقدية الاميركية التي تنشر أسعارها بشكل منتظم. أما الأسعار المفضلة التي تفرضها المصارف الأخرى فهي تتفاوت عن "الأسعار المفضلة السائدة". وكانت الأسعار المفضلة، للعديد من السنين، غير خاضعة للتغيير المستمر، لأنها تتطلب التصويت من قبل مجلس إدارة كل مصرف. غير أن نمو سوق الأوراق التجارية المباعة بالسوق المفتوح، وشهادات الإيداع المصرفي، وكذلك تزايد نسب التضخم سنويا وسيادة مناخ من تقلب أسعار الفائدة قد أدى إلى نشوء "الأسعار العائمة" (Floating Rates)، وهي مرتبطة بالتغييرات في أسعار الفائدة بالسوق، مثل سعر الفائدة على الأوراق التجارية بالسوق النقدي لمدة (90) يوماً، وسعر الفائدة على شهادات الإيداع

لمدة (90) يوماً. ولمدة كهذه صار بالإمكان إقتراض الشركات الكبيرة ذات التصنيفات الإئتمانية المرتفعة بأسعار تقارب، مثلاً، نصف من واحد بالمائة فوق اخر سعر فائدة على الأوراق التجارية، أو بأخذ واحد بالمائة فقط واضافته على آخر سعر لشهادات الإيداع المصرفي.

وقد تمت صياغة معادلتين متفاوتتين "للسعر المفضل العائم" (Floating Prime Rate) وذلك من قبل المصارف الأمريكية القائدة هي:

1) طريقة "الإضافة للسعر المفضل" (Prime - Plus)

2) طريقة عدد مرات السعر المفضل (Times Prime)

مثال ذلك، أن الشركة المقترضة قد تدفع للقروض قصيرة الأجل للسعر المفضل مضافاً إليه (2%)، وبما يساوي مثلاً (12%) إذا كان ذلك السعر هو (10%)، أو أن تدفع، كبديل عن ذلك، سعر (1.2) مرة السعر المفضل، كالآتي:

سعر الفائدة على القرض = 1.2 × (السعر المفضل) = 1.2 × (10%) = 12%

وعلى الرغم من أن هذين السعرين يؤديان إلى النتيجة ذاتها بالمثال أعلاه، غير أنهما يقودان إلى أسعار مختلفة عندما تتغير أسعار الفائدة ويكون العميل قد إقترض بسعر عائم.

**مثال:**

خلال مدة ترتفع فيها أسعار الفائدة، فإن طريقة "**عدد مرات السعر المفضل**" تؤدى بالسعر المفروض على العميل لأن يرتفع بما يفوق ارتفاعه لو تم إستخدام بديل "**الإضافة للسعر المفضل**". أما إذا انخفضت أسعار الفائدة فإن السعر بموجب "الاضافة للسعر المفضّل" سوف ينخفض بأسرع من انخفاضه عند استخدام طريقة "**عدد مرات السعر المفضل**".

فإذا ارتفع "**السعر المفضل**" من (10%) إلى (15%) (نسبة الزيادة 50%)، فإن السعر المفروض على العميل في المثال أعلاه سوف يرتفع من (12%) إلى (17%)، أي (15% + 2%). غير أنه سوف يرتفع من (12%) إلى (18%) (نسبة الزيادة 50%)، أي (15% + 3%) عند استخدام طريقة "**عدد مرات السعر المفضل**".

اما لو انخفض **السعر المفضل** من (10%) إلى (8%) فإن "**الإضافة للسعر المفضل**" تؤدي إلى (10%)، أي (8% + 2%)، بينما يؤدي "عدد مرات السعر المفضل" إلى (9.6%) أي (8% + 1.6%).

لقد واجه "السعر المفضل" خلال السبعينات تحديا كبيرا مقابل سعر "اللايبور" (London Interbank Offered Rate, LIBOR)، كقاعدة لتسعير القروض للمنشآت، وذلك فيما يخص الودائع "باليورو دولار" (Eurodollar) ولاجال قصيرة، التي تتراوح من عدة أيام إلى عدة أشهر. وكلما تقدم الوقت، كلما ازداد عدد المصارف التي تتجه لاستخدام اللايبور بدلاً من السعر المفضل، كأساس لتسعير القروض، بسبب تزايد استعمال "اليورو دولار" كمصدر "للأموال القابلة للإقراض" (Loanable Funds). أما السبب الثاني وراء إستعمال "اللايبور" بدلاً من "السعر المفضل" فهو عولمة النظام المصرفي، التي تضمن دخول المصارف الأجنبية للإقراض في الأسواق المحلية، بما في ذلك أسواق الولايات المتحدة. إذ أتاح اللايبور سعراً معيارياً لكل المصارف، محلية وأجنبية، وقدم للعملاء قاعدة مشتركة للمقارنة بين الشروط المعروضة للقروض من قبل المصارف المختلفة .

كمثال على التسعير المستند إلى اللايبور نهاية عام 2007، كانت أسعار الفائدة على الودائع "باليورو دولار" لثلاثة اشهر في لندن حوالي ( 4.5%) سنوياعلى ذلك فأن سعر القرض المستند الى اللايبور لشركة كبيرة لمدة (90) يوماً سيكون:

السعر المستند الى اللايبور = اللايبور + علاوة التعثر + هامش الربح

= %4.5 + %0.125 + %0.125 = %4.75

أما بالنسبة للقروض الأطول أجلاً، والتي تمتد لشهود عديدة، فإن المصرف سوف يضيف كذلك **علاوة الأجل** (المدة المضافة) لتعويضه عن المخاطرة الإضافية المتمثلة بالمدة الأطول. وسيكون سعر الفائدة على النحو الآتي:

سعر الفائدة المستند إلى اللايبور = سعر اللايبور + علاوة مخاطرة التعثر + علاوة الأجل + ربح المصرف

= %4.5 + %0.125 + %0.125 + %1.250= %6.0

**جـ) التسعير دون السعر المفضل في السوق (نموذج الإضافة للسعر)**

حصلت تعديلات إضافية، خلال عقدي السبعينات والثمانينات، في أسلوب تسعير القروض المستند إلى اللايبور. من بين هذه التعديلات هي التسعير "دون السعر المفضل" (Below - Prime Pricing)، حيث بادرت المصارف الكبيرة للمنافسة الهجومية، إلى جانب نمو "سوق الأوراق التجارية"، وهو سوق مفتوح وغير خاضع للرقابة على الأوراق التجارية التي تصدرها الشركات الكبيرة لآجال قصيرة. كما صاحب ذلك الدخول الهجومي للمصارف الأجنبية، حيث قدمت الأموال بأسعار قاربت تكلفة حصولها على مصادر التمويل. ففي الولايات المتحدة الأميركية، أعلن الكثير من المصارف استعدادها لتقديم القروض للشركات الكبيرة، لعدة أيام أو لعدة أسابيع، بأسعار منخفضة بالسوق النقدي، وذلك بهامش $\left(\frac{1}{8}\%\right)$ او $\left(\frac{1}{4}\%\right)$ فوق سعر أموال المصرف المركزي (النظام الاحتياطي الاتحادي) فيما يخص السعر المحلي ما بين المصارف، وذلك لمواجهة "التعرض للمخاطرة"، والتكاليف العاملة الأخرى، وتغطية هامش الربح، وعلى النحو الآتي:

(سعر الفائدة على القروض) = (تكلفة الفائدة على القروض في السوق النقدي|) + (إضافة لمقابلة المخاطرة الائتمانية) + (هامش الربح)

**مثال:**

لو أن سعر الإقتراض من المصرف المركزي هو (5.50%) وأن هناك عميلا ذو جدارة إئتمانية مرتفعة، يرغب في الاقتراض بمبلغ (10) مليون دولار ولمدة (30) يوماً، فإن سعر القرض قد يكون بحدود (5.75%)، أي (5.50% لتغطية تكلفة إقتراض الأموال + 0.25% إضافة لتغطية المخاطرة، والتكاليف غير الفوائد، وهامش الربح) حصيلة مثل هذا الأسلوب في التسعير لمدد قصيرة هو تحديد واحد بالمئة أو أكثر بقليل دون السعر المفضل المعلن، وبالتالي تقليل أهمية السعر المفضل كسعر مرجعي للقروض الممنوحة للمنشآت.

هناك دراسة أخيرة تشير إلى أن (90%) من القروض الممنوحة للمنشآت (بما فيها القروض لمدة ليلة واحدة) (Overnight) في حوالي (50) مصرف أميركي تمنح اليوم بأسعار فائدة تقل عن السعر المفضل. كما تقوم مصارف أخرى بتسعير القروض البالغة ما يعادل مليون دينار فما فوق بما يعادل سعر المصرف المركزي. أما القروض التي تمتد حتى سنة واحدة فإنها تسعر بسعر ثابت بالسوق النقدي، استنادا إلى سعر الفائدة على شهادات الإيداع.

على ذلك، فإنه بانخفاض أهمية السعر المفضل، واتجاه أسعار الفائدة بالسوق نحو التقلب الأكثر، بادرت المصارف إلى تفادي إستخدام معادلات التسعير التي ترتبط بالسعر المفضل السائد في السوق النقدي. غير أن السعر المفضل يبقى مهماً بالنسبة للقروض الإستهلاكية (الشخصية)، وقروض الإنشاءات أو المقاولات، وبعض القروض الممنوحة باليورو. هذا يعني بروز سوقين لتسعير القروض للمنشآت. فالقروض الممنوحة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، تستند إلى السعر المفضل أو سعر مرجعي آخر (مثلا اللايبور)، في حين أن القروض ذات المبالغ الكبيرة الممنوحة للمنشآت الكبيرة تستند في أسعارها إلى ما هو سائد في السوق النقدي في وقت منح القروض. أدى هذا النوع من القروض، ذات الهوامش المنخفضة، إلى تشجيع القروض المشتركة، حيث تسهم المصارف الكبيرة، مع بعضها، في منح القروض الكبيرة، وتوليد دخل الرسوم، وتحريك بعض القروض الى تلك المصارف القادرة على الحصول على مصادر التمويل بتكلفة منخفضة.

**د) القروض ذات سقوف أسعار الفائدة**

ثمة تعديل آخر على النموذج القديم للقيادة السعرية يتمثل باستخدام القروض ذات أسعار الفائدة القصوى، أو ذات سقوف أسعار الفائدة (Loans Bearing Maximum Interest Rates, Caps)، وهو الحد الأعلى لسعر الفائدة المتفق عليه، أو السعر المتعاقد عليه، بحيث أن سعر الفائدة لا يتجاوز هذا السقف مهما كانت حركة أسعار الفائدة في السوق. في حالة كهذه، يمنح العميل المقترض "سعراً مفضلاً مع إضافة (2%) عائمة، الى حد سقف قدره (5%) فوق السعر الابتدائي". هذا يعني أنه لو كان السعر المفضل (10%)

فإن "السعر الابتدائي" يساوي (10% + 2% = 12%). ولكن السعر قد يرتفع إلى ما لا يتجاوز (17%)، (أي 12% + 5%)، بغض النظر عن مدى إرتفاع أسعار الفائدة في السوق خلال مدة إتفاقية القرض.

تمثل سقوف أسعار الفائدة خياراً آخر يقدمه المصرف لعملائه مقابل "رسم" (Fee) محدد. إذ أن هذه السقوف تمنح المقترض نوعا من التأكيد حول "الحد الأقصى" لتكلفة القرض التي سوف يتحملها. ذلك لأن أية فوائد تدفع بما يفوق هذا السعر سوف تعاد إلى المقترض، وغالبا ما يكون ذلك مرة واحدة كل سنة، أو عند استحقاق القرض. وعلى المصارف أن تكون واعية لما تمنحه من سقوف إذا كان ذلك يستمر لمدة طويلة، ذلك لأن استمرار مدة طويلة من أسعار الفائدة المرتفعة يعني تحويل مخاطرة تقلبات أسعار الفائدة من المقترض إلى المصرف.

**هـ) تحليل ربحية العميل:**

دأب مدراء المصارف، خلال العديد من السنين، على التطلع إلى مقاييس الربحية الاجمالية في اطار تكوين الاستراتيجيات وتنفيذها بشكل مناسب. ولم تكن المصارف تعرف تكلفة تقديم خدماتها وبالتالي كانت تحدد أسعارها بشكل غير دقيق، إما من خلال تحديد أسعار أعلى أو أدنى من المطلوب. غير أن التحرير من الرقابة أدى إلى تغيير مثل هذه الممارسات. فقد أجبر انخفاض هوامش الفائدة الصافية المصارف إلى إعادة تقدير إيراداتها ومصروفاتها، باحثة عن نظم رقابة أفضل على التكاليف، وبالتالي التوصل إلى تسعير أفضل فاعلية. وتستخدم المصارف المعاصرة، وعلى نطاق واسع، إجراءات تطبيق "**تحليل ربحية العميل**"(Customer Profitability Analysis, CPA) لتحقيق أهدافها.

يعتبر أسلوب "**تحليل ربحية العميل**" أداة لإتخاذ القرار لتقييم ربحية العلاقة مع العميل. فقد استخدم هذا الأسلوب تاريخياً لتحديد تكلفة خدمات الودائع، بما في ذلك متطلبات الأرصدة، وكيفية تسعير منتجات محددة، مثل القروض. غير أنه اخذ يستعمل لتقييم كل الإيرادات والمصروفات المرتبطة بمجمل العلاقة بين المصرف والعميل. إذ يساعد هذا التحليل إدارة المصرف على تحديد الربح الصافي الناشئ عن حساب معين، وبالتالي

إتاحة إطار لإعادة تسعير منتجات وخدمات محددة لمواجهة أهداف الربحية. إذ يجب ان تتضمن إجراءات التحليل تحليل الحزمة الكاملة للخدمات المشتراة من قبل كل عميل، وبالتالي إعداد تقديرات ذات معنى لتكاليف تقديم كل خدمة. فهو تحليل يستهدف تشخيص مصادر الإيراد وأوجه المصروف، وسعر كل خدمة.

وإذا تم إعداد التحليل بشكل منظم، فإنه يساعد المصرف على تحديد متى ولماذا تنخفض الربحية، والخطوات اللازمة لتصحيح التدهور في العلاقة مع العميل. فعلى سبيل المثال، قد يقوم العميل التجاري بتخفيض الأرصدة بسبب عدم قدرته في الحصول على الائتمان التجاري من الموردين، أو عندما تنخفض. وتبعاً لذلك انخفاض الإيرادات المتحققة من حساب المبيعات العميل، مما يعني بروز إشارات حمراء من التعامل معه. على ذلك، فإن المصارف تتفاوض مع العميل على تحديد الإطار العام للتعاون معه. وفي بعض الحالات، يواجه ضباط الائتمان معاداة العميل لهم من خلال رفض طلباتهم في تخفيض أسعار الفائدة، بدون التفهم الكامل، لمجمل علاقة الربحية. كما أن هذا التحليل يتيح إمكانات التسعير المرن للخدمات المصرفية.

لقد أثيرت مجموعة من التساؤلات في الآونة الأخيرة، في إطار التحرك نحو "تفكيك" (Unbundling) الخدمات. فعملاء المصارف غالبا ما يشترون، وبشكل إنتقائي، خدمات محددة من مصارف عديدة، وبالتالي المحافظة على العلاقات مع العديد من المصارف. إذ أنه من المهم للمصارف "تخصيص" (Allocation) تكاليفها على المنتجات والخدمات المتنوعة، وبالتالي تسعير كل منها تبعاً لذلك. على ذلك، يمكن لكل منتج مصرفي أن يقف لوحده في مجال توليد الإيرادات لتغطية المصروفات المرتبطة بها، وتحديد الإضافة الخاصة بالربح. هناك تحليل مشابه يتضمن "**تحليل ربحية مجال اعمال معين**" (Segment, or Line of Business Profitability Analysis)، حيث يتم إستخدام إطار "العائد من رأس المال المعدل بالمخاطرة" (Return on Risk-Adjusted Capital, RORAC)، لتحديد ما إذا كانت خطوط الأعمال تولد "**عوائد معدلة بالمخاطرة من رأس المال المخصص**"، مقبول لدى إدارة المصرف. فإذا كانت هناك دلائل يقدمها مثل هذا النوع من التحليل، وإذا ما تم توحيد هذا الأسلوب مع "**تحليل**

**ربحية العميل**"، فإنه سيكون ممكننا ضمان تحقيق أهداف ربحية المصرف من "**مجمل العلاقة مع العميل**".

يستعمل "تحليل ربحية العميل" لتقييم ما إذا كان الإيراد الصافي من الحساب يحقق أهداف ربحية المصرف. غالبا ما يتم تنفيذ هذا التحليل على الأساس السنوي، أو الفصلي أو الشهري، تبعا لتوافر البيانات المطلوبة، بهدف تحوير، أو تكييف، عملية تسعير المنتجات والخدمات حسبما تقتضي الظروف. يتضمن الأسلوب المقارنة بين "الإيرادات من كل المنتجات والخدمات المقدمة للعميل"، و"الربح المستهدف" منها. وعلى الرغم من أن التحليل ينطبق، بوجبه خاص، على القروض، فإنه من السهولة تعديله لتقييم الأنشطة غير الإئتمانية (او الخدمات ذات الرسوم) كذلك، وذلك من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{(ايرادات الحسابات)} \; \gtreqless \; \text{( مصروفات الحساب)} + \text{(الربح المستهدف)}$$

فإذا فاقت "الإيرادات " "مجموع المصروفات" و"الربح المستهدف"، فإن الحساب يحقق "ربحاً إستثنائيا" يفوق الحد الأدنى المطلوب من قبل المصرف. وإذا تساوت "الإيرادات" مع "المصروفات" و"الربح المستهدف"، فإن الحساب يحقق الربح المستهدف بالضبط. أما إذا كانت الإيرادات دون "مجموع المصروفات" و"الربح المستهدف"، فإن الحساب يبقى مربحاً ولكنه لا يولد الحد الأدنى المطلوب أو المقبول من الربح للمصرف. أما إذا كانت الإيرادات أقل من المصروفات، فإن الحساب يغدو ليس مربحا (أو خاسراً).

## شكل رقم (2)

### سجل تحليل ربحية العميل

| اسم العميل: شركة المنسوجات الصوفية<br>الرقم الرمزي للعميل: 73 460 135 | المدة المشمولة : 2010/1/1 – 2010/12/31<br>الموظف المسؤول: سعد حسين | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| اولاً) الخدمات المستندة الى الرصيد<br>أ) الاموال المجهزة من قبل العميل<br>الحسب الجاري رقم 12 345 123<br>متوسط الرصيد الإجمالي الشهري | | | | 500 000 | |
| تطرح: الاموال غير المحصلة<br>متطلبات الاحتياطي القانوني والاختياري | | | | 90000<br>50000 | |
| الرصيد الصافي المتاح | | | | | 360000 |
| الدخل من رسوم الخدمات المجهزة ((الخدمات المجهزة للاموال)) | | | | ايراد | |
| | | | | 3168 | |
| | وحدة | | سعر | تكلفة* | |
| تطرح: المصروفات<br>الشيكات التي تمت معالجتها<br>الفقرات المدينة الاخرى<br>فقرات قيد التحصيل تمت معالجتها<br>تحصيلات نقدية<br>صافي الربح (التكلفة) للاموال المجهزة<br>الرصيد اللازم لتغطية التكاليف، بنسبة مجمع التحويل (10.05%): | 243.794<br>11.532<br>332.096<br>755 | ×<br>×<br>×<br>× | = 0.04108<br>= 0.06149<br>= 0.05638<br>= 0.00603 | 10.015<br>712<br>18724<br>760<br>30211<br>(27043)<br>(صافي) | 269084 |
| صافي الاموال المتاحة للقروض والاستثمارات (مابعده) | | | | | 90916 |

## تابع شكل رقم (2)

| اسم العميل: شركة المنسوجات الصوفية<br>الرقم الرمزي للعميل: 73 460 135 | المدة المشمولة : 2010/1/1 – 2010/12/31<br>الموظف المسؤول: سعد حسين | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| صافي الاموال المتاحة للقروض والاستثمارات (مابعده) | | | | 90916 | |
| **ب ) الاموال المستخدمة من قبل العميل**<br>**متوسط ارصدة القروض القائمة:** | | | | | |
| قروض حين الطلب | رقم الحساب | 832 157 | 60000 | | |
| قروض تجارية طويلة الاجل | رقم الحساب | 171 641 | 182000 | | |
| قروض تجارية قصيرة الاجل | رقم الحساب | 127 351 | 100000 | | |
| قروض تجارية موثقة برهن | رقم الحساب | 761 288 | 205000 | | |
| اموال اخرى مقدمة للعميل | رقم الحساب | 355 391 | 15000 | | |
| مجموع الاموال الامستخدمة من قبل العميل | | | (562000) | | |
| **صافي الاموال التي جهزها العميل (او المصرف)**<br>**(90916 – 562000)** | | | | (471084) | |
| **الربح (او التكلفة)، بنسبة مجمع التحميل (10.05%)=**<br>(471.084×(10.05%)= | | | **تكلفة**<br>(47244) | | |
| صافي الدخل الذي جهزته القروض التجارية: | | | **ايراد** | | |
| الدخل من الفوائد بنسبة (12.6%)، متوسط (562.000)= | | | 69.126 | | |
| اجور التزام، واعتماد، ورسوم اخرى | | | 4083 | | |
| مجموع الايراد | | | 73209 | | |

**ملاحظة:** (47344 تكلفة) + (172 تكلفة) = (47516) تكلفة

(69826 ايراد) + (4083 ايراد) = (73209 ايراد)

(73.209) ايراد – (47516) تكلفة) = 25693 (صافي الايراد)

## تابع شكل رقم (2)

| اسم العميل: شركة المنسوجات الصوفية<br>الرقم الرمزي للعميل: 73 460 135 | المدة المشمولة : 2010/1/1 – 2010/12/31<br>الموظف المسؤول: سعد حسين | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **تطرح المصروفات:** | **عدد** | **سعر** | | | |
| تحليل الجارة الائتمانية | صفر | 0.10575 | صفر | | |
| ارسال اشعارات الفوائد | 10 | 0.09130 | 1 | | |
| استلام ومعالجة المدفوعات | 10 | 27.60134 | 1 | | |
| ادارة الضمانات | 2 | 36.01491 | 55 | | |
| ادارة الحساب | 2 | | 72 | | |
| المصروفات الاخرى | 1 | | 43 | | |
| المجموع | | | **تكلفة** | | |
| | | | (172) | | |
| مجموع المصروفات (47344) + (172) = | | | 47516 | | |
| صافي الربح (او الخسارة) للخدمات المستندة الى الرصيد (مابعده) | | | | | 25693 |
| **ثانياً) الخدمات المستندة الى الرسوم** | | | | | |
| أ) اعتمادات مستندية تجارية | | | | | |
| **الايرادات:** | | | | | |
| الخصم المكتسب على مستريات القبولات | | | | | |
| التأمين والرسوم الاخرى | | | | صفر | |
| مجموع الايرادات | | | | 1093 | |
| **المصروفات:** | **وحدة** | **سعر** | | | |
| تحليل المركز الائتماني | صفر | صفر | صفر | | |
| اصدار خطابات | 2 | 32.21303 | 64 | | |

## تابع شكل رقم (2)

### سجل تحليل ربحية العميل

| اسم العميل: شركة المنسوجات الصوفية<br>الرقم الرمزي للعميل: 73 460 135 | المدة المشمولة : 2010/1/1 – 2010/12/31<br>الموظف المسؤول: سعد حسين | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | وحدة | | سعر | | | |
| ادارة الاستفسارات<br>شراء حوالات<br>انهاء اعتمادات<br>المصروفات الاخرى | 4<br>صفر<br>1<br>صفر | ×<br>×<br>×<br>× | =190106<br>صفر=<br>=2289139<br>صفر= | 8<br>صفر<br>23<br>صفر | | |
| المصروفات | | | | | 93 | |
| الربح (الخسارة) من الاعتمادات المستندية التجارية | | | | | +1000 (دخل) | |
| **ب) معالجة البيانات – معالجة الرواتب، الحساب رقم 817336**<br>**الايرادات:**<br>رسوم مكتسبة<br>مجموع الايرادات | | | | 3073 | 3073 | |
| المصروفات | وحدة | | سعر | تكلفة | | |
| معالجة السجلات<br>ادارة الملفات | 7895<br>896 | ×<br>× | =2.79351<br>= 3.79350 | 13674<br>3399 | | |
| مجموع المصروفات | | | | (17073) تكلفه | | |
| الربح (الخسارة) من معالجة البيانات (13674+3399)= | | | | (140000) تكلفة | | |
| الربح (الخسارة) من الخدمات المستندة الى الرسوم<br>(17073) تكلفة – (3073) ايراد = (14000) تكلفة<br>(14000) تكلفة – (1000) ايراد = 13000 | | | | | | (13000) مصروف |
| مجموع الربح (الخسارة من مجموع المنتجات والخدمات المقدمة للعميل) | | | | | | + 12693 |

(*) 1000 + 3073 = 4073 (دخل)

17073 – 4073 = 13000 مصروف

**1) مكونات الإيراد**

تحقق المصارف ثلاثة أنواع من الإيراد من حسابات العملاء، هي: "دخل الاستثمار من أرصدة الودائع"، و"الفوائد من القروض". و"دخل الرسوم من الخدمات المقدمة للعميل"، ويتيح تحليل ربحية الحساب إطاراً للتسعير يقارن بين هذه الأنواع الثلاثة من الإيراد، مع المصروفات، والربح المستهدف.

- **دخل الاستثمار من أرصدة الودائع:**

يولد رصيد ودائع العملاء دخل الاستثمار للمصرف. ففي حالة الودائع، يتطلب الأمر من المصارف تخصيص جزء من الودائع كاحتياطيات اولية (احتياطي نقدي قانوني الزامي، واحتياطي نقدي اختياري مقابل احتمالات السحب) ثم استثمار الأرصدة المتبقية. غالباً ما يكون معظم العملاء **"صافي مودعين"**، أي أن ودائعهم تفوق القروض الممنوحة لهم. هناك بعض العملاء ممن هم **"صافي مقترضين"**، أي أن قروضهم تفوق ودائعم. يعالج تحليل الحساب دخل الاستثمار المتحقق من أرصدة الودائع بشكل مستقل عن فوائد القروض. استنادا لذلك، فإن العميل لا يقترض ودائعه هو، وإنما يقترض من **"مجمع أموال المصرف"** (المتضمن المطلوبات وحقوق الملكية)، إذ تعالج ودائع العميل، ضمناً، على أنها جزء من هذا المجمع. على ذلك، فإنه ينظر إلى تكلفة تمويل القرض وكأنها تساوي :تكلفة الدين المرجحة" (Weighted Cost of Debt) مضروبه بمبلغ القرض بكامله، مضافاً إليه تكلفة حقوق الملكية، التي هي العائد المستهدف للمساهمين. ويخصص دخل الاستثمار باستخدام **"ارباح الائتمان"** (Earnings Credit) كتقدير للفائدة التي يحققها المصرف من "أرصدة العميل القابلة للاستثمار".

يتضمن تقدير **"دخل الاستثمار"** من الأرصدة إنجاز أربعة مراحل هي:

- يحدد المصرف **متوسط أرصدة الحساب** (في دفتر الإستاذ) خلال مدة محددة.
- تطرح **الفقرات قيد التحصيل** (الفقرات غير المحصلة) من المتوسط أعلاه، للتوصل إلى الأرصدة المتحصلة فعلاً.
- تطرح المبالغ المطلوبة مقابل هذه الأرصدة (الاحتياطيات الاولية)، بما فيها الاحتياطي القانوني النقدي والاحتياطي الاختياري مقابل احتمال سحب الودائع.

- بعد ذلك يتم الحصول على "**الارصدة القابلة للاستثمار**".
- ضرب نسبة "**ارباح الائتمان**" بمبلغ "**الأرصدة القابلة للاستثمار**" لتحديد متوسط إيراد الفوائد المتحقق من حساب العميل.

يتم تحديد نسبة "**ارباح الائتمان**" بشكل ذاتي، مما يفسح المجال لعملاء المصرف مناقشة هذه النسبة معه. إذ تؤكد المصارف على أن هذه النسبة يجب أن تعكس "**التكلفة الفرصية للأموال**" (Opportunity Cost of Funds)، مقاسة كأفضل بديل متاح مقابل استثمار مقارن في السوق النقدي. لذلك يطبق الكثير من المصارف "متوسطاً متحركاً" (Moving Average) يعادل العائد من أذون الخزينة أو شهادات الإيداع لثلاثة أشهر. أما العملاء فإنهم يؤكدون، مقابل ذلك، على أن النسبة يجب أن تعكس عائدا أعلى يناظر الفوائد التي تفرض على قروضهم من المصرف، أو متوسط عائد الفائدة من الموجودات المربحة. ويتحدد مستوى النسبة، في النهاية، يحسب نتائج الحوار بين الطرفين. ويعكس الجدول أدناه نموذجا لكيفية الحساب، وسوف يشار الى "ارباح عائد الائتمان" بشكل اكثر تفصيلاً لاحقاً.

**شكل (3)**
**حساب دخل الاستثمار من أرصدة الودائع الجارية**

| البيـــــان | دينار |
|---|---|
| تحليل الودائع الجارية: الأرصدة الحالية للعميل:<br>متوسط الأرصدة في دفتر الإستاذ<br>متوسط الفقرات قيد التحصيل | <br>335000<br>92500 (-) |
| الأرصدة المحصلة (335000 - 92500) | 242500 |
| الأرصدة المطلوبة (الاحتياطي القانوني النقدي والاختياري النقدي) = 10%<br>$242500 \times \frac{10}{100}$ | 24250 (-) |
| الأرصدة القابلة للاستثمار | 218250 |
| **نسبة ارباح الائتمان**<br>متوسط العائد من شهادة الإيداع لشهر واحد = | <br>%4.21 |
| دخل الاستثمار من الأرصدة لشهر واحد =<br>$(0.0421) \times (218\,250) \times \frac{30}{365}$ | 755.20 |

- **الأرصدة المعوضة**

يحتفظ العملاء، في الكثير من العلاقات الإئتمانية التجارية، "بأرصدة معوضة" (Compensating Balances)، وذلك ضمن إتفاقية القرض مع المصرف. يشير مصطلح "المعوضة" إلى أرصدة الودائع التي يحتفظ بها العميل في حسابه لتعويض المصرف عن جزء من الخدمات التي يقدمها. وفي أغلب الأحيان، تكون هذه الأرصدة من الودائع الجارية، مع وضع نسبة بحد أدنى من القرض. قد يتضمن الحد الأدنى أن رصيد الودائع لا ينخفض دون مستوى معين، خلال شهر أو فصل من السنة، أو أن متوسط رصيد الودائع يجب أن لا ينخفض دون مستوى معين. كما يجب أن تتضمن الاتفاقية ما إذا كان الحد الأدنى يستند إلى مجموع رصيد الودائع، أو الرصيد بعد طرح الفقرات قيد التحصيل، أو الأموال القابلة للاستثمار (أي بعد طرح الفقرات قيد التحصيل والاحتياطيات القانونية والاختيارية المطلوبة).

- **دخل الرسوم**

يتزايد اعتماد المصارف على "دخل الرسوم" (Fee Income) لتعزيز الإيرادات. فقد أدت المنافسة الحادة بين المصارف، وبينها وبين المنشآت المالية الاخرى، إلى تزايد تكاليف الحصول على الأموال اللازمة لمنح القروض. وأدى الضغط على "دخل الفوائد الصافي" (هامش الفائدة)، والمحددات على رأسمال المصرف إلى جعل "دخل الرسوم" من تقديم المنتجات والخدمات المصدر الواعد من الإيرادات المصرفية. كما أن توجه الكثير من المنشآت، وبخاصة الشركات الكبيرة، لتدنية أرصدة حساباتها، قد جعل من دخل الرسوم معوضا للمصارف مقابل ما تقدمه من خدمات لها.

وعند تحليل حساب العميل، ضمن مدخل العلاقة الشاملة مع المصرف، فإن "دخل الرسوم" هو أحد مكونات الإيرادات. وغالبا ما تفرض الرسوم على أساس **الوحدة الواحدة المقدمة للعميل** (مثل رسوم تحويل الأموال)، أو **كمبلغ مقطوع مقابل مجموعة من الخدمات**، بغض النظر عن كثافة الاستعمال. من بين الخدمات المصرفية المقدمة للعميل، التي تفرض عليها الرسوم، الاعتمادات المستندية، والكفالات المصرفية، ومعالجة البيانات، "و إدارة النقدية" (Cash Management).

**وفي مجال القروض، تتفاوض المصارف مع العملاء في ثلاثة مجالات رئيسة هي:**

- **رسوم التسهيل** (Facility Fees)، وذلك في حالة خطوط الائتمان مثلاً(الجاري-مدين) التي يستخدمها العميل متى شاء ذلك، ضمن الإتفاق مع المصرف. فإذا لم يستخدم العميل القرض المتاح له من قبل المصرف، فإن الأخير لا يحقق الإيراد من القروض، باستثناء دخل الرسوم. وتتراوح رسوم التسهيل بين (0.125%) و (1.0%) من **مجموع الأموال المتاحة للعميل، بغض النظر عن المبلغ المقترض من قبله** ضمن خط الائتمان المسموح به.
- **"رسوم الالتزام"** (Commitment Fees) التي تفرض **على الجزء غير المسحوب أو غير المستعمل من القرض،** فهي بمثابة "عقوبة" مقابل عدم الاقتراض. أي أن العميل الذي يستخدم القروض الممنوح بكامله لا يتحمل هذه الرسوم.
- **"رسوم التحويل"** (Conversion Fees)، وهي بحوالي (0.50%)، **وتفرض عند تحويل رصيد القرض غير المسدد الى قرض طويل الاجل, وذلك من المبلغ المحول فقط.**

**مثال ذلك لو أن:**

رسوم التسهيل = 0.25%

رسوم الالتزام = 0.25%

رسوم التحويل = 0.25%

أصل مبلغ القرض = 000 1000 دينار

المبلغ المستعمل = 000 800 دينار، ويحول لاحقا إلى قرض طويل الأجل

على ذلك فإن:

رسوم التسهيل = $1000\,000 \times \frac{0.25}{100} = 2500$ دينار

رسوم الالتزام = $200\,000 \times \frac{0.25}{100} = 500$ دينار

رسوم التحويل = $800\,000 \times \frac{0.25}{100} = 2000$ دينار

2) **مكونات المصروفات**

تتمثل **الخطوة الأولى** هنا بوضع قائمة بكل المنتجات والخدمات المستعملة من قبل العميل. غالباً ما تتضمن هذه القائمة "نشاط معاملات الحساب" (Transactions Account Activity)، ومنح الائتمان، "والصناديق الأمينة"، وفقرات أخرى مثل تحويلات الأموال، وخطابات الاعتماد.

أما **الخطوة الثانية** فتتمثل في **تقدير تكلفة كل خدمة**، وهي تتفاوت بين المصارف لدرجة كبيرة، خاصة بسبب الطرق المختلفة التي تنتجها في تخصيص التكلفة الثابتة على المنتجات والخدمات، وبالتالي فان **تقدير تكلفة الوحدة الواحدة** من المنتج أو الخدمة تبقى تقريبية.

- **الخدمات غير الإئتمانية:**

يمكن التوصل إلى مجموع تكلفة "الخدمات غير الإئتمانية" (Non– Credit Services) من خلال ضرب تكلفة "**الوحدة الواحدة**" لكل خدمة بمستوى نشاط (**عدد وحدات**) تقديمها. فلو أن "تحويل الاموال" (Wire Transfer) يكلف المصرف (7) دنانير وأن العميل قد قام بثمانية تحويلات خلال مدة معينة، فإن مجموع مصروفات التحويلات سيكون (56) دينار. وبوجه عام، فإن معالجة الشيكات للعميل التجاري تؤلف معظم مكونات تكاليف الخدمات غير الإئتمانية. فإذا تم تسعير الخدمات غير الإئتمانية بشكل مستقل، فإن رسوم خدمتها لا بد أن تعادل، في الأقل، مصروفاتها.

- **الخدمات الإئتمانية:**

تؤلف تكاليف "الخدمات الإئتمانية" (Credit Services) أكبر مكونات المصروفات حجماً، وهي ترتبط بوجه خاصة بحجم القرض. وهي تتضمن "**تكلفة الفائدة**" للتمويل اللازم لتغطية القرض، و"**مصروفات إدارة القرض**"، و"مصروفات **مخاطرة التعثر**". وفي حين أن النوعين الأولين هما تكاليف نقدية فعلية، فإن مصروف مخاطرة التعثر هو تكلفة غير نقدية (يتم استقطاعها دوريا من خلال "مخصص خسائر القروض").

- **تكلفة الأموال**

يمكن أن تكون تكلفة الأموال هي "**التكلفة الحدية المرجحة او الموزونة لمجمع الدين**" (Weighted Marginal Cost of Pooled Debt)، أو "**التكلفة الحدية المرجحة لرأس المال**" (Weighted Marginal Cost of Capital)، في وقت منح القرض. تميز معظم المصارف بين "**تكلفة الدين**" للغير و"**تكلفة حقوق الملكية**" (حقوق المساهمين) وهما يؤلفان سوية "**تكلفة رأس المال**"، وذلك من خلال حساب "**الإيراد المستهدف للمساهمين او الربح الموزع لهم على أنه تكلفة حقوق الملكية**". على ذلك، فإن تكلفة الأموال تشير إلى التكلفة الحدية المرجحة لمجمع الدين. إذ ينبغي حساب التكلفة الحدية الفعلية لكل مصدر للدين، ثم تقسيم ذلك المصدر على الجزء القابل للاستخدام من أرصدة ذلك المصدر. فالترجيحات تعكس ذلك الجزء المتوقع من التمويل لكل مصدر من هيكل رأس المال المستهدف في المصرف. ونظراً لاستثناء حقوق الملكية، فإن الترجيحات تبلغ (1- النسبة المئوية المستهدفة من التمويل بحقوق الملكية). كبديل لذلك، فإن بإمكان المصرف إستخدام التكلفة الحدية المرجحة لرأس المال، الذي يتضمن تكلفة كل من **الدين وحقوق الملكية معاً**.

- **إدارة القرض:**

تتضمن "**تكلفة إدارة القرض**" تكلفة كل من "**الاستعلام المصرفي عن العميل**"، و"**تنفيذ معاملة القرض**". وهي تضم تكاليف الموارد البشرية، والتكاليف الإدارية والعمومية، والتكاليف المباشرة لإرسال فواتير الفوائد، ومعالجة المدفوعات، وإدارة الضمانة. قد يتم حساب التكلفة إما **على أساس الوحدة الواحدة للفقرات**، من خلال تحديد تكلفة الوحدة لمعالجة القرض، مضروبا بعدد الأوراق القائمة، **أو أن تحسب كنسبة مئوية من مبلغ القرض.**

- **تكلفة مخاطرة التعثر**

يمثل تخصيص "تكلفة مخاطرة التعثر" واحدة من الطرق لمعالجة أثر خسائر القروض المحتملة. فالكثير من المصارف يبوب القروض بشرائح بحسب خصائص مخاطرها، في وقت منح القروض. فالقروض ذات **المخاطرة المنخفضة**، والتي غالباً

ما تكون قصيرة الأجل، تمنح للمقترضين المتمتعين بالقوائم المالية الرصينة، والتدفق النقدي الكافي، والضمانة الجيدة، والإدارة السليمة. أما القروض ذات **المخاطرة العالية**، التي غالبا ما تكون لاستحقاقات أطول، فانها تمنح للمقترضين من ذوي القوائم المالية الضعيفة، والتدفق النقدي المنخفض، والضمانة التي تتقلب قيمتها بشكل كبير. وتقوم إدارة المصرف بتبويب القروض في شرائح بموجب هذه الخصائص، وتجربتها التاريخية مع المقترضين، بحيث يتم تصنيف كل قرض في شريحة إئتمانية محددة، بحسب مخاطرة التعثر واحتمال تحققها. يتيح نظام تصنيف المخاطرة وضع **مخصصات للقروض المتعثرة** ,لكل شريحة من القروض **بحسب احتمالات التعثر المتوقعة**، وعند ضرب مبلغ كل شريحة من القروض بنسبة التعثر المتوقعة، وجمع هذه المبالغ، فإنه يمكن التوصل إلى مبلغ "**مخصص خسائر القروض**" دوريا في المصرف، كما في الجدول أدناه:

**شكل (4)**

**تصنيف القروض التجارية بحسب شرائح مخاطرة التعثر**

| شريحة المخاطرة | الخصائص | النسبة المئوية المتحققة للتعثر * |
|---|---|---|
| 1 | قروض رأس المال العامل المضمونة بأوراق قبض العملاء والمخزون | %0.22 |
| 2 | القروض العقارية قصيرة الأجل المضمونة بالتدفق النقدي من جميع العمليات | 0.61 |
| 3 | قروض تمويل المكائن والمعدات لأجال طويلة المضمونة بالمكائن والمعدات والعقارات | 1.30 |
| 4 | القروض الأخرى | 1.94 |

* تستخرج هذه النسبة من حاصل قسمة القروض المشطوبة على مجموع رصيد القروض في تلك الشريحة خلال السنوات الخمس السابقة.

3) الربح المستهدف

يؤدي تحديد "**الربح المستهدف**" لكل حساب عميل إلى قيام الإدارة "**بتخصيص حقوق الملكية**" التي تساند كل حساب. يستند الربح المستهدف إلى الحد الأدنى المطلوب من قبل المالكين/ المساهمين، لكل حساب عميل. إذ يمكن "**تخصيص حقوق الملكية**" بحسب "**نسبة الرفع المالي**" في المصرف. وتحسب النسبة الملائمة "**القرض متوسط المخاطرة**" على أنها نسبة "**متوسط حقوق الملكية**" إلى "**مجموع الموجودات**". وإذا كانت نسبة حقوق الملكية، إلى مجموع الموجودات، تبلغ مثلا (8%)، فإن ذلك يعني، ضمنا، أن المصرف يمول كل قرض بـ (8%) حقوق ملكية و (92%) بالدين (ودائع وغيرها). ويعادل مبلغ "الربح المستهدف قبل الضريبة" (بالدينار) حاصل ضرب حقوق الملكية بنسبة الموجودات، ونسبة العائد المستهدف المالكين/ المساهمين، ومبلغ الرصيد القائم للغرض، وذلك بموجب المعادلة الآتية:

$$\text{الربح المستهدف} = \left[\frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{مجموع الموجودات}}\right] \times \left[\begin{array}{c}\text{العائد المستهدف}\\ \text{للمساهمين}\end{array}\right] \times \left[\text{مبلغ القرض}\right]$$

**مثال:**

(8%)× (15%) × (10000) = 120 دينار

يمكن التوصل إلى العائد المستهدف إما من خلال "نموذج تقييم الربح الموزع" (Dividend Valuation Model)، أو من خلال "تكلفة الدين للمصرف مضافا إليها علاوة المخاطرة" على أساس "نموذج تسعير الموجودات الرأسمالية" (Capital Asset Pricing Model, CAPM).

**مثال (1) : عن كيفية تحليل ربحية العميل**

تحسب ربحية العميل بموجب المعادلة الآتية:

**العائد من مجمل العلاقة مع العميل المصرفي**

$$\frac{\left[\text{الإيرادات من القروض والخدمات الأخرى المقدمة إلى العميل}\right] - \left[\text{المصروفات المترتبة على تقديم القروض والخدمات الأخرى}\right]}{\left[\text{الأموال الصافية القابلة للإقراض بما يفوق ودائع هذا العميل}\right]} = \left[\text{نسبة العائد الصافي (قبل الضريبة) للمصرف من مجمل العلاقة مع العميل}\right]$$

**شكل (5)**

**الربحية من مجمل العلاقة مع العميل**

| البيـــان | الدولار |
|---|---|
| **مصادر الايرادات المتوقع تحقيقها من العميل:** | |
| دخل الفائدة من القروض بسعر (12%). | 90000 |
| رسوم التزام القرض (1%) | 15000 |
| رسوم ادارة ودائع العميل | 45000 |
| رسوم تحويل الاموال | 5000 |
| رسوم خدمات الامانة | 61000 |
| المجموع | 216000 |
| **التكاليف التي يتحملها المصرف مقابل خدمة العميل:** | |
| تكلفة الفوائد (10%) | 15000 |
| تكلفة مصادر الاموال اللازمة لاقراض العميل | 80000 |
| تكاليف المعاملات | 25000 |
| تكاليف معاملات تحويل الاموال | 1000 |
| تكاليف معالجة معاملة القرض | 3000 |
| تكاليف السجلات | 1000 |
| مجموع التكاليف | 125000 |
| صافي الدخل | 91000 |

مجموع الإيرادات = 216000

مجموع المصروفات = 125000

متوسط القروض = 1500000

المطروحات من الودائع = 270000 (صافي الفقرات قيد التحصيل، والاحتياطيات القانونية والإختيارية النقدية)

$$\%7.4 = 0.074 = \frac{91000}{1230000} = \frac{125000 - 216000}{270000 - 1500000}$$

**حيث أن:**

**الإيرادات:** تتضمن الإيرادات التي يدفعها العميل للمصرف كلاً من الفوائد، ورسوم الالتزام (Commitment Fees) ورسوم خدمات إدارة النقدية (Cash Management)، ورسوم خدمات معالجة البيانات وغيرها.

**المصروفات:** تتضمن المصروفات التي يتحملها المصرف في تكامله مع العميل، بما في ذلك جزء من رواتب وأجور موظفي المصرف، وتكاليف الاستعلام، والفوائد المتراكمة على الودائع، وتكاليف تسوية ومعالجة حساب العميل (بما في ذلك الشيكات المدفوعة، وتكاليف الدفاتر والتحصيل الخاصة بالقروض والودائع وغيرها من تكاليف الخدمات)، وتكاليف الحصول على الأموال القابلة للإقراض.

**(ثالثاً) الأموال الصافية القابلة للإقراض:** هي مبلغ القروض التي يحصل عليها العميل، مطروحاً منها مجموعة فقرات هي: (صافي الفقرات قيد التحصيل والاحتياطيات القانونية والاختيارية النقدية).

في ضوء ذلك، يتم تقييم مبلغ الأموال التي يستخدمها كل عميل، بما يفوق الأموال التي يقدمها هو للمصرف. فإذا كان **العائد الصافي** من مجمل العلاقة مع العميل **"موجباً"**، فإن المصرف يتجه **لتلبية طلب القرض**، لأن المصرف سوف يحقق فائضاً يفوق كل المصروفات التي يتحملها (بما في ذلك العائد المنافس الذي يطلبه المالكون/ المساهمون في المصرف). أما إذا كان هذا العائد **"سالباً"**، فإن المصرف يتجه أما **لرفض طلب القرض**، أو التوجه نحو **إعادة**

تسعير القرض بزيادة سعر الفائدة، أو بزيادة رسوم بعض الخدمات الأخرى المقدمة للعميل. كما أن العملاء الذين يتصفون بالمخاطرة الأعلى، لا بد أن يدفعوا أسعار أعلى على القروض و/ أو الخدمات.

**و) ارباح الإئتمان (Earnings Credit) للعميل مقابل ودائعه**

تمنح بعض المصارف، عند حساب مبلغ الإيرادات التي يحققها العميل للمصرف، "سماحات" **تغطي أية إيرادات يمكن أن يحصل عليها المصرف من استثمار أرصدة الودائع في حساب العميل بموجودات مربحة**. هذا لا يعني شمول كل أرصدة ودائع العميل في عملية حساب الارباح المتحققة من استثمار ودائع العميل، لأن على المصرف أن يطرح منها الاحتياطيات الاولية المطلوبة. كما أن جزءاً مهماً من رصيد ودائع العميل هو على شكل شيكات قيد التحصيل، أو شيكات يسحبها العميل على حسابه ولم تتم مقاصتها بعد. الأسلوب المتبع هنا هو حساب **المبلغ الصافي القابل للاستثمار الذي يقدمه العميل من خلال الودائع**، وبالتالي يمكن تطبيق المعادلة ادناه.

يتطلب الحساب، اولاً **صافي الاموال القابلة للاستثمار** من قبل المصرف، وهي تساوي: متوسط ارصدة ودائع العميل مطروحاً منها الفقرات قيد التحصيل، والاحتياطيات الاولية. اما ارباح الائتمان (السماحات التي تمنح للعميل مقابل ودائعه في المصرف)، فهو يحسب من خلال ضرب (نسبة الايراد) في (مبلغ الاموال القابلة للاستثمار) (لعدد من الاشهر) التي تستخدم فيها وكما يأتي:

صافي الأموال القابلة للاستثمار من قبل المصرف = [ (متوسط أرصدة ودائع العميل) - (الفقرات قيد التحصيل في الحساب) - (الاحتياطيات القانونية والاختيارية مقابل الودائع) × نسبة الاحتياطيات الاولية ]

ارباح الائتمان (مبلغ السماحات التي تمنح للعميل مقابل ودائعه) = [ نسبة الإيراد السنوي ] - [ جزء من السنة الذي يتاح خلال الأموال من الودائع ] × [ صافي الأموال القابلة للاستثمار من قبل المصرف ]

**مثال**

لدى العميل (1125000) دينار من الودائع الجارية وتبلغ الفقرات قيد التحصيل (125000) دينار، مما يعني أن الأموال المتحصلة فعلا هي (000 1000) دينار. وتبلغ نسبة الاحتياطي القانوني والاختياري (10%) من هذه الحساب الجاري.

وافق المصرف على منح العميل عائداً سنوياً على ودائعه المتحصلة بنسبة (6.60%) وهي نسبة العائد السنوي من أذون الخزينة لمدة (90) يوما. على ذلك فإن "**صافي الأموال القابلة للاستثمار**"، **والسماحات الممنوحة** له هي على النحو الآتي:

الأموال القابلة للاستثمار = ( 000 1125 ) – (125000) - ( 0.10 × 000 1000)

= (000 1000) – (000 100)

= 000 900

السماحات الممنوحة للعميل = 000 900 × $\frac{1\ \text{شهر}}{12\ \text{شهر}} \times \frac{6.60}{100}$

= 4950 دينار

**مثال آخر**

تعد العلاقة بين الودائع والقروض خدمة مستندة إلى الرصيد (Balance-Based Service) أي أن حجم أرصدة الودائع، كمجموعة، يؤثر في شروط القرض لو كان **العميل "صافي مجهز" للأموال**. غير أنه ليس كل العملاء **يقدمون الأموال ( الودائع)** الكافية لإسناد طلباتهم من القروض. ويسمى العميل الذي لا يستطيع تحقيق ذلك بـ **"صافي مقترض"** ويجب أن تكون شروط القروض كافية لتغطية العجوز في الودائع وتغطية تكلفة الأموال، وتحقق للمصرف إسهاماً في أرباحه من القروض.

أما **الخدمات المصرفية المستندة إلى " الرسوم" (Fee - Based Services)** فانها تشمل خدمات معالجة البيانات، والصناديق البريدية المقفلة لتجميع الشيكات من المناطق الجغرافية (Lock Box)، والخدمات الأخرى. وقد أخذ مدراء المالية في منشآت الأعمال،

وخاصة الشركات الكبيرة، يتنبهون إلى أهمية القدرة الإيرادية الكامنة للأرصدة النقدية العاملة، مما دفع بالمصارف إلى دراسة كل خدمة بشكل مستقل عندما تتخذ قرارات التسعير. كما أن مدراء المالية في الشركات تلك قد إنتهجوا الأسلوب الإنتقائي في طلباتهم على الخدمات المصرفية، بدلاً من الإكتفاء بعلاقة مصرفية واحدة. علية ، فإن المصارف أخذت تسعر كل خدمة على إفتراض أن رصيد الودائع لا يكون كافياً لتغطية مجمل العلاقة مع العميل. وهكذا، فإن تفكيك (Unbundling) **الخدمات** المصرفية إلى **وحداتها وأنواعها** قد مكن إدارات المصارف من تحقيق ربحية اعلى، لانها اصبحت اكثر قدرة على معرفة المدى الذي يغطي فيه **السعر** المحدد تكلفة الخدمة المعنية. وعندما يطلب مدير المالية في الشركات خدمة مصرفية معينة، فإن المصرف يستطيع الإستجابة الآن بدرجة أعلى من الدقة من حيث تحديد سعرها.

هناك أنواع متعددة من نماذج تحليل ربحية العميل. وسوف يؤكد على نوع شائع واحد منها هنا فقط. فالهدف هنا هو تعريف الإدارات المصرفية بهذا الأسلوب من حيث المفاهيم الأساسية في العلاقة بين الودائع والقروض و"الخدمات المستندة إلى الأموال أو إلى الرصيد" (Funds or Balance-Based Services) و"الخدمات المستندة إلى الرسوم" (Free-Based Services) ويمكن للمتتبع أن يتوسع في البحث عن الأساليب البديلة الأخرى لهذا النوع من التحليل المعاصر.

ويبين الجدول رقم (2) نموذجاً لتحليل ربحية العميل. والخاصية الأساسية لهذا التحليل هي تحديد مركز العميل كونه **صافي مقترض**، أو **صافي مجهز للأموال**، ثم تحديد الدخل المتولد من القروض، وتكلفة الأموال، وتكلفة إدارة القروض. وقد استعملت في هذا النموذج " **نسبة تحويل الأموال**" (Funds Transfer Rate)، وهي تمثل إما "تكلفة مجمع الأموال" (Pooled Cost of Funds) في المصرف، أو التكلفة الحدية، كما يحدد التحليل حجم الأرصدة اللازم للوصول إلى نقطة التعادل (Break-even) في علاقة الإيداع، ويحدد بشكل مستقل مبلغ وتكلفة الأموال اللازمة لإدارة العلاقة الإقراضية.

**مثال:**

لغرض حساب" نسبة تكلفة الأموال"، فإن، الأمر يتطلب تقدير تكلفة الحصول على الأموال من الودائع (مرجحة بنسبة أهمية كل منها إلى مجموع)، ومصادر التمويل الأخرى (حسب أوزانها إلى مجموع مصادر التمويل). فلو كانت الفوائد المدفوعة على ثلاثة أنواع من الودائع (توفير، ثابتة، شهادات إيداع) هي : (6%)، (7%)، (7%) على التوالي، وكانت نسبة هذه الأنواع من الودائع إلى مجموع الودائع لأجل هي: (30%)، (10%)، (60%)، فإن تكلفة الفوائد المدفوعة، موزونة بهيكل الودائع لأجل تساوي:

= (%70.6) + (%7)0.1) + (%6) 0.3)

%6.7 = %4.2 + %0.7 + %1.8

ويمكن تطبيق الطريقة ذاتها لتشمل كل مصادر تمويل المصرف. حسب الترجيح.

أما تكلفة الحصول على حقوق الملكية، فتقدر بنسبة الأرباح الموزعة سنوياً (كمتوسط). ثم تضاف إلى تكلفة الودائع مجموعة التكاليف الإدارية الأخرى في المصرف (الثابتة والمتغيرة)، كنسبة مئوية من مجموع مصادر (أو إستخدامات) أموال المصرف.

وبإضافة نسبة تكلفة الحصول على الأموال إلى نسبة التكاليف الإدارية والعمومية، يمكن الحصول على "**تكلفة مجمع الأموال**" في المصرف، على أساس المتوسط.

وهناك من يرى ضرورة " **التكلفة الحدية** " المتأتية من التعامل مع عميل معين بدلاً من متوسط التكلفة، إنسجاما مع معطيات التحليل الإقتصادي، وهو إتجاه أفضل، لو توافرت البيانات المطلوبة.

أما بالنسبة **لتكلفة الوحدة الواحدة من الخدمات المصرفية** المتخصصة التي ترد في الجدول رقم (2) كمصروفات (والتي تطرح من الإيرادات المتأتية من كل خدمة) فإن التكاليف المحملة على "مراكز التكلفة" (Cost Centers) في المصرف تجمع لإستخراج مجموع تكلفة تقديم الخدمة المعنية. ثم يقسم هذا المجموع على عدد وحدات الخدمة المقدمة (مقاسة بمقياس معين) للتوصل إلى تكلفة الوحدة الواحدة منها.

وتضرب **تكلفة الوحدة** من كل من الخدمات المصرفية بمستوى النشاط (حجم الخدمة) للحصول على **مجموع تكلفة الخدمة**، الذي يقارن بالإيراد منها للحصول على الربح الصافي (أو الخسارة) من " **الخدمات المستندة إلى الرصيد**" وهكذا. يستطيع هذا التحليل التكييف مع طبيعة العلاقة مع العميل المصرفي. وإذا كان مجموع الخدمات غير مربح، فإن التحليل يوضح أي الخدمات منها كان مربحاً، وأيها كان غير مربح. ويستطيع الموظف المسؤول عن إدارة حساب العميل إعادة هيكلة الرسوم من الخدمات المستندة إلى الأجور، أو الطلب إليه زيادة أرصدته من الودائع وبما يتوافق مع قدرته على دفع رسوم إضافية أو تجهيز ودائع إضافية للمصرف.

من المهم متابعة بيانات التكلفة على أساس تاريخي مقارن، لغرض تحديد إتجاهاتها، وذلك للوحدة الواحدة من الخدمات، عبر الوقت. ويمكن إجراء الدراسات اللازمة لغرض معرفة أسباب التبدل في تلك التكلفة، سواء أكانت متأتية من حجم الخدمة المقدمة، أم من هيكل ومستوى تكاليفها. ولا بد أن تبنى الدراسات على أساس مراكز التكلفة في المصرف. وبالإضافة لذلك، فإن البيانات التكلفة التي يمكن الحصول عليها من المصارف الأخرى، أو متوسطات تكاليف النظام المصرفي ككل لهذا النوع من الخدمة، تؤلف قاعدة ثانية للمقارنة بين المصرف المعني وبين المصارف "الأنداد"(Peers) أو المشابهة، وعلى أساس ذلك، تحاول إدارة المصرف تصحيح أوجه الخلل أو تدني كفاءة تقديم نوع أو أكثر من الخدمات، أو معالجة عناصر التكلفة في تقديم الخدمات ككل.

على الرغم من إنتشار أسلوب " **تحليل ربحية العميل**" في إدارة المصارف المعاصرة، فإن هناك عدة تحويرات في حساب الربحية، قد تختلف في بعض الوجوه عما جاء أعلاه. ومن بين مجالات التفاوت مدى شمول التحليل للخدمات المصرفية: هل كل الخدمات، أو الخدمات الأساسية المتمثلة بالإيداع والإقراض. كما تتفاوت المصارف في كيفية قياس الربحية والطرق المستعملة لقياس **تكلفة الأموال**، وكيفية حساب **مجمع الأرصدة**، وهوامش الربح. وعلى قدر تعلق الأمر بدرجة شمول الخدمات المصرفية، فإن بعض المصارف تطبق تحليل ربحية العميل على الودائع والقروض، حسب، وما يرتبط بهما من خدمات. فمثلاً تستثنى بعض المصارف إتفاقيات إعادة شراء الإستثمارات أو شهادات

الإيداع الكبيرة لأن بإمكان العميل إزالة الأرصدة الفائضة من الودائع وتشغيلها في موجودات مربحة وخاصة الإستثمارات أو شهادات الإيداع الكبير لدى المصارف المنافسة. ولذلك، فسعي المصرف للإحتفاظ بمثل هذه الأموال الفائضة قد ينظر إليه بمعزل عن علاقة الإبداع والإقتراض.

**ز) تسعير القروض التجارية الجديدة**

يمكن إستخدام نموذج تحليل ربحية العميل في منح القروض التجارية الجديدة، أي من خلال **تعادل الإيرادات مع المصروفات مضافا إليها الربح المستهدف**، ولكن مع قيام ضابط الائتمان بالتنبؤ بسلوك العميل. هنا يمكن استعمال "التحليل الحدي" (Marginal Analysis)، باستخدام "البيانات الإضافية" (Incremental Data) وليس البيانات التاريخية. وفي مجال التزامات القروض، يتضمن ذلك التنبؤ **بحجم وتوقيت الاقتراض الفعلي، والأرصدة المعوضة** المحتفظ بها، **تشكيلة الخدمات** المقدمة للعميل. وبعد إعداد التنبؤات، يقوم ضابط الائتمان بالتوصل إلى سعر الفائدة على القروض الذي يحقق **تعادل الإيرادات المتوقعة مع المصروفات المتوقعة**. يفترض هنا أن نسبة الفائدة المتعاقد عليها تحدد بما يفوق التكلفة الحدية المرجحة للأموال، وبالتالي فهي تتفاوت مع تكاليف الإقتراض.

**مثال:**

إفرض أن المصرف يقوم بتحليل طلب العميل للحصول على قرض جديد لمدة سنة واحدة بمبلغ (7) مليون دينار، كخط إئتماني لتمويل رأس المال العامل. ولا توجد لدى العميل علاقات إئتمانية سابقة مع المصرف. يتوقع ضابط الائتمان البيانات الآتية:

العميل سوف يقترض متوسط مبلغ (5.25) مليون دينار خلال السنة.

التكلفة السنوية لخدمات الإيداع هي (68000) دينار.

رسوم الالتزام بنسبة (0.50%) على الجزء غير المستخدم.

التكلفة الحدية المرجحة لأموال المصرف هي (7.4%).

الربح المستهدف قبل الضريبة (العائد من حقوق الملكية) هو (18%).

تمويل القرض بنسبة (7%) بحقوق الملكية و (93%) بالدين (الودائع وغيرها).

نسبة تكلفة إدارة القرض (1.3%) من مبلغ القرض.

دخل الرسوم هو 8750 ( = 0.1666 % × 5.25 مليون)

**المطلوب:** ما هي نسبة الفائدة على القرض والأرصدة المعوضة التي تؤدي إلى تغطية التكاليف المتوقعة للقرض؟ الافتراض هنا أن العميل يحتفظ بنسبة من الودائع كأرصدة معوضة من أصل الأموال القابلة للاستثمار.

**شكل (6)**

**تحليل تسعير القرض**

| البيـــان | دينار | ايضاح كيفية الحساب |
|---|---|---|
| **المصروفات**<br>حركة الودائع (تكلفة المعاملات)<br>إدارة القرض شاملة المخاطرة لائتمانية1.3%<br>التكلفة المرجحة لاموال المصرف7.4% | <br>68000<br>68250<br>388500 | <br><br>(=5.25مليون ×1.3%)<br>(=5.25مليون ×7.4%) |
| المجموع | 524750 = | |
| تضاف:<br>نسبة الربح المستهدف (18%) من حقوق الملكية<br>نسبة حقوق الملكية =(7%) من مجموع مصادر الاموال<br>مبلغ الربح المستهدف | 66150+ | $= (5.25 \text{ يوما}) \times \left(\frac{18}{100}\right)\times\left(\frac{7}{100}\right)$ |
| مجموع تكلفة الاموال | **590900=** | |
| **تطرح الإيرادات**<br>دخل الرسوم<br>دخل استثمار الأرصدة | <br>8750<br>19600 | |
| المجمـــوع = فائـــدة القـــرض المطلوبة: | 562550 | 590900 – (19600+8750) |
| اذن: سعر الفائدة المطلوب على القرض | %10.92 | 562560 ÷ (5.25 مليون) (مبلغ القرض) |
| المجموع | **590900 =** | |

### العوائد المرجحة بالمخاطرة من القروض

عند اتخاذ قرار تسعير الفائدة (العائد) على القروض (صيغ التمويل الاسلامي)، يحاول ضباط الائتمان التنبؤ بالخسائر الناشئة عن "مخاطرة التعثر" (Default) خلال مدة القرض. يمكن تبويب مخاطرة التعثر في نوعين هما: "**الخسائر المتوقعة**" ( Expected

Losses) و"**الخسائر غير المتوقعة**" (Unexpected Losses) بحسب مقررات بازلII. "**فالخسائر المتوقعة**" يمكن أن تقاس على أساس "المتوسط التاريخي" لنسبة الخسارة. أما "**الخسائر غير المتوقعة**" فيجب أن تقاس من خلال "**الانحراف المعياري**" للخسائر المتحققة، استنادا إلى المتوسط التاريخي" (Standard Deviation of Realized Losses from the Historical Mean). على ذلك فإن سعر الفائدة الذي يفرض على القروض لا بد أن يتضمن النوعين من الخسائر.

غير أن الكثير من المصارف يهمل التكوين المذكور لعناصر خسائر القروض. فالأسلوب الاعتيادي الذي تتبعه المصارف هي تبويب الخسائر في شرائح ، استناداً إلى متوسط (Mean) الخسائر التاريخية. على ذلك فإن القروض ذات المخاطرة الأدنى تستحق نسبة تعثر أقل، في حين أن القروض ذات المخاطرة الأعلى تستحق نسبة تعثر أعلى، أي أن النسب ترتفع بارتفاع درجة المخاطرة. ذلك لأن مصروف المخاطرة مقابل خسائر القروض، يتصاعد بزيادة مخاطرة التعثر المتوقعة وبشكل "خطي: (Linear). مثال ذلك أن مخصص خسائر القروض يتصاعد بنسبة (25ر0%) أو (25) نقطة أساس لكل شريحة تالية، من أدنى مخاطرة حتى أعلى مخاطرة.

**مشكلتان في إنتهاج تبويب الخسائر الى "متوقعة" و "غيرمتوقعة"**

- لا تتغير "**الخسائر المتوقعة**" دائما بشكل خطي (Linear)، أي أن الخسائر تتصاعد بنسبة تفوق التغيير الخطي، وذلك كلما تحولنا نحو المخاطر الأعلى. أي ان خسائر القروض تتصاعد بنسبة التغيير الخطي. فعلى مستوى (25) "نقطة أساس" (Basis Points) للشريحة الأولى في يفوق "**مخصص خسائر القروض**" "**متوسط نسبة الخسارة**". وبمستوى (50) نقطة أساس للشريحة الثانية، يقل المخصص عن متوسط نسبة الخسارة، لأن نسبة التعثر ازدادت بمقدار (39) نقطة أساس، وليس بـ (25) نقطة أساس. ثم يرتفع المخصص بأكثر من (25) نقطة أساس عندما تتحول إلى الشريحة الثالثة والشريحة الرابعة. على ذلك، فإن "**مخصص خسائر القروض**" يجب أن **يتغير بشكل "غير خطي"** (Nonlinear)

- حتى لو تحركت "**الخسائر المتوقعة**" بشكل خطي، فإن "**الخسائر غير المتوقعة**" لا تتحرك كذلك. إفرض، مثلاً، أن نسب التعثر في الشريحة الرابعة تحركت بواقع (25) نقطة أساس من (25) حتى (100) نقطة أو الى كامل(1%). فالوضع الاعتيادي هو أن القروض ذات المخاطر الأعلى تتصف بأعلى نسب من التقلب، مما يعني أن "**الانحراف المعياري**" "**للخسائر غير المتوقعة**" هو بمستواه الأعظم. فالقروض تتصف هنا **بالمخاطرة الأعلى ولا بد أن يؤخذ ذلك في الاعتبار عند تسعير القروض.**

- تقوم بعض المصارف بحساب "العائد المرجح بالمخاطرة من حقوق الملكية" (Risk - Adjusted Return-on-Equity, RAROE) وذلك لكل قرض بمفرده، وذلك باستخدام **التقلب في نسب خسائر القروض غير المتوقعة، حتى يمكن تخصيص حقوق الملكية لكل نوع من أنواع القروض.** من بين المقترحات هنا **تخصيص حقوق الملكية بالمصرف لكل شريحة من شرائح القروض، وبما يساوي "انحراف معياري واحد" للخسائر غير المتوقعة.** ثم يخصص "العائد المرجح بالمخاطرة" على أنه "الربح الصافي" مقسوماً على "حقوق الملكية". يتضمن هذا الأسلوب تعديل المخاطرة، لأن القروض ذات التقلب العالي تخصص لها مبالغ أكبر من حقوق الملكية، هذا في حين أن القروض ذات التقلب المنخفض (على شكل خسائر غير متوقعة) تخصص لها مبالغ أقل من حقوق الملكية. غير أن هذا المدخل واجه صعوبة كبيرة، لان القروض ذات الجودة الأعلى حققت أعلى عوائد مرجحة بالمخاطرة. أي أنه على الرغم من أن الربح الصافي لكل دينار من القروض كان صغيرا، فإن الخسائر كانت منخفضة أيضاً، لدرجة أن تخصيصها لحقوق الملكية كان صغيراً أيضاً.

- هناك من يطبق نموذج "**القيمة الاقتصادية المضافة**" (Economic Value - Added, EVA) لغرض تسعير وتقييم ربحية القروض المنفردة. على ذلك فإن ضابط الائتمان يقوم بشمول المعلومات الوصفية في كل طلب قرض، في اطار نموذج "القيمة الاقتصادية المضافة". وأخذاً في الاعتبار **مخاطرة نوع القرض** (بوجه عام)، يقوم الضابط بتحديد مبلغ الإيراد المطلوب، و"**سعر الفائدة على القرض**"، الذي يحقق القيمة المضافة الى "حقوق الملكية". يشار هنا إلى أن القروض الممنوحة من قبل المصارف

غالبا ما تكون مسعرة بأقل من السعر الحقيقي الخاص بها، خاصة عندما تكون المنافسة للحصول عليها حادة أو محتدمة، مما يعني أن المصارف تقلل من الاهتمام بالمخاطرة، وذلك بشكل منظم. أما الأسلوب اللازم تطبيقه هنا فهو ضرورة تحديد كل من **"الخسائر المتوقعة" و"غير المتوقعة"**، وشمول النوعين في **مخصص خسائر القروض**. غير أن هذا الأسلوب لا يتبع في الكثير من القروض المصرفية. من الشواهد على ذلك الأرباح غير الاعتيادية المتحققة من القروض الاستهلاكية. هذا في حين أن المنشآت المالية غير المصرفية كانت أنجح من المصارف في تسعير القروض، مثل ما تقوم به شركات تمويل المستهلكين، التي تواجه نسباً أعلى من مخاطرة التعثر، ولكنها تحدد نسباً أعلى من مخصص خسائر القروض كذلك، ومع ذلك فإن أرباحها الصافية هي أعلى.

**ح) التمويل المتطابق والوقاء (Matched Funding and Hedging):**

يقوم بعض المصارف بمنح القروض ثابتة السعر، مع محاولة السيطرة على مخاطرة سعر الفائدة وذلك من خلال **"التمويل المتطابق"**، أو باستخدام مشتقات سعر الفائدة، مثل المبادلات (Swaps) والمستقبليات المالية (Financial Futures).

يتضمن **"التمويل المتطابق" التفاوض على كل من القروض ومصادر تمويلها، على أساس تطابق إستحقاقاتها.** فلو فرضنا أن أحد العملاء طلب **قرضاً** لمدة **سنة واحدة،** فإن المصرف يستطيع التفاوض على إصدار **شهادات إيداع،** أو الحصول على ودائع أخرى لمدة **سنة واحدة** ايضاً، **وبالمبلغ ذاته.** فلو تم تسعير القرض **"بفارق"(Spread)** يفوق سعر شهادة الإيداع، ويتم **تطابق استحقاقات الفوائد** على القرض مع **استحقاقات الفوائد على شهادة الإيداع،** فإن المصرف لا يتحمل أية **مخاطرة سعر فائدة إضافية.**

غير أن هذه الاستراتيجية تتحدد بالمصارف الكبيرة، ذات قاعدة العملاء الواسعة، القادرة على توليد أحجام كبيرة من الودائع، عند طلبها.

- قامت المصارف، التي تعمل في أسواق الاستحقاق طويل الاجل، مؤخرا، بإقراض مبالغ كبيرة إلى المصارف الأخرى باستحقاقات طويلة الاجل، وتمكنت **المصارف المقترضة** من الحصول على قروض مناظرة لها في الاستحقاق، مما جعلها قادرة، هي الأخرى، على تحقيق **تطابق الاستحقاق، و"الفارق" (Spread) بين تكلفة**

**الأموال وعوائدها، وبالتالي تطابق مخاطرة سعر الفائدة.** هناك مخاطرة متبقية هنا تتمثل بمخاطرة "**السداد المبكر**" (Prepayment) من قبل المقترض. غير أن هذه المخاطرة هي الأخرى يمكن تحقيق تطابقها من خلال **الحصول على قروض من المصارف** المشار إليها أعلاه، **ذات سداد متدرج يتناسب مع السداد المتدرج لقروض المصارف المستفيدة منها، ومع السداد المبكر للقروض.**

- تستطيع المصارف إستخدام الأدوات خارج الميزانية العمومية (Off - Balance Sheet)، وبوجه خاص المشتقات (Derivatives)، مثل **المستقبليات والمبادلات** لإدارة مخاطرة سعر الفائدة. إذ أنه باستخدام المستقبليات، يمكن للمصارف منح القروض ذات أسعار الفائدة الثابتة، والوقاء من الخسائر الناشئة عن احتمال ارتفاع تكاليف الأموال من خلال بيع عقود المستقبليات، أو بيع الخيارات على المستقبليات. كما يمكنها الدخول في "**مبادلات سعر الفائدة**" من خلال ترتيب **دفع أسعار فائدة ثابتة مقابل استلام أسعار فائدة عائمة**، أو من خلال **الشراء المباشر لسقوف (Caps) سعر الفائدة. يمكن إستخدام الوقاء (Hedge) لأحداث "فجوة (Gap)" سعر الفائدة، أو الحساسية لسعر الفائدة**، أو **فجوة الأجل (Duration Gap)**، أو **القيمة السوقية لمحفظة حقوق الملكية**، أو من خلال المعاملات المنفردة.
- يتضمن إستخدام التمويل المتطابق، **ومبادلات سعر الفائدة، والمستقبليات المالية** مجموعة من المخاطر. فالمصرف سوف يحقق الخسارة في كلتا الحالتين عندما **يسدد المقترض مسبقاً**(Prepayment). اذ تتحقق المدفوعات المسبقة عادة عندما **تنخفض أسعار الفائدة**. ففي حالة التمويل المتطابق، سوف **يدفع المصرف الفائدة على مطلوباته** على أساس **الأسعار الأصلية**، ولكن عليه أن **يعيد استثمار المتحصلات** النقدية (استرداد القروض الممنوحة)**بأسعار فائدة منخفضة**. عليه فإن أي "**فارق ثابت**" (Fixed Spread) سوف **ينخفض وربما يصل إلى فارق سالب**. أما في حالة مبادلات سعر الفائدة و"المستقبليات المكشوفة" (Short Futures)، فأن الامر يتطلب **الحيلولة دون حصول الدفعات المسبقة من قبل المقترض** أو **فرض الغرامات عليها.**

**ط) التكلفة المرجحة للأموال، بالمقارنة مع السعر الاساسي**

في تسعير القروض، تمثل "تكلفة حقوق الملكية" الربح المستهدف من قبل المصرف، في حين أن السعر الأساسي (Base Rate) يؤكد على تكلفة الدين مضافاً إليها الربح المستهدف. اذ تحدد، أولاً، مصادر أموال المصرف، ومبالغها، والأسعار (التكاليف) السائدة للحصول عليها، ثم تحسب نسبة كل مصدر إلى مجموع مصادر الأموال، وتضرب هذه النسبة بالسعر السائد، وتجمع "التكلفة المرجحة"، التي تبلغ بالمثال أعلاه (5.81%). وقد سبقت الاشارة لذلك.

**شكل (7)**

**التكلفة المرجحة لأموال المصرف، وحساب السعر الاساسي**

| مصدر تمويل المصرف | المبلغ (مليون دينار) | % من المجموع | السعر (التكلفة)السائد | التكلفة المرجحة |
|---|---|---|---|---|
| ودائع جارية (تحت الطلب) | 16.8 | 19 | %4.50 | %0.86 |
| ودائع توفير | 19.5 | 22 | 5.0 | 1.10 |
| ودائع مربوطة | 21.3 | 24 | 6.8 | 1.63 |
| شهادات إيداع | 25.6 | 29 | 6.6 | 1.91 |
| أموال مصرفية مشتراة (مقترضة في السوق) | 5.3 | 6 | 5.15 | 0.31 |
| المجموع | 88.5 | %100 | | %5.81 |

**شكل (8)**

**الحساب المستند للسعر المرجعي (الاساسي)**

| البيـــــان | % |
|---|---|
| التكلفة المرجحة لسعر الفائدة السوقي على الدين | 5.81 |
| هامش الفائدة الصافي المستهدف شاملاً المخاطر الاعتيادية | 4.50 + |
| سعر الفائدة المستهدف على القرض | 10.31 |
| العلاوة القصوى للمخاطرة الاعتيادية | 2.50 - |
| السعر الاساسي للفائدة، بدون المخاطر الاعتيادية | %7.81 |

### ي) تسعير المنتجات والخدمات غير النمطية:

#### 1) طبيعة عملية التسعير:

- هناك مجموعة من المنتجات والخدمات المصرفية غير النمطية (الجديدة، الإستثنائية) التي تواجه المصرف بتحديات عديدة، لا تفرضها ظروف تقديم الخدمات النمطية. قد تكون المنتجات والخدمات غير النمطية من النوع الجديد الذي لم يسبق للمصرف أن طرحها في السوق، أو أن تقديمها يتم في ظروف غير متكررة أو إستثنائية، أو أن تطرح في أسواق خارج القطر لها خصوصياتها. مثل هذه المنتجات والخدمات تقدم لمنشآت الاعمال، كما تقدم للمستهلكين.
- من بين الأساسيات التسويقية في طرح المنتجات والخدمات الجديدة أن يكون طرحها بشكل تجريبي في البداية، وفي عيّنة من الأسواق، أو لعيّنة من العملاء (Test Marketing of Services) . الهدف من ذلك هو الحصول على بيانات إضافية ذات صلة بقرار التسعير لاحقاً. وغالباً ما يكون التسويق التجريبي للمنتجات والخدمات الجديدة في أسواق مختلفة، وبأسعار متفاوتة. هكذا، يمكن لإدارة المصرف أن تقدر حدة المنافسة التي يحتمل أن يواجهها المنتج والخدمة الجديدة، والعلاقة بين السعر والحجم، وبالتالي إسهام المنتج والخدمة الجدية في تعزيز ربحية المصرف، لو طرحت بأسعار مختلفة حسب الأحجام المتعددة. وفي ضوء ذلك، يمكن إختيار السعر الذي يحقق أفضل عائد، في ظروف التسويق المتوقعة، مع تقليل الأخطاء المحتملة في عملية التقدير قدر المستطاع، وجعلها ضمن حدود ضيقة.

#### 2) تحديد تكلفة مستهدفة، لخدمة معروفة السعر:

في بعض الحالات، يكون سعر الخدمة المصرفية أكثر تحديداً من تكلفتها، مما يعني أن المسألة المطروحة هي كيفية تقديم الخدمة بتكلفة، وبهامش ربح، لا يتعديان، كمجموع، السعر السائد لمثل هذه الخدمة في السوق. فلو فرضنا أن المصرف يريد تقديم(25000) وحده من خدمة جديدة، سعرها معروف في السوق وهو (29) دينار للوحدة الواحدة. فهو يريد معرفة أقصى تكلفة للوحدة الواحدة يستطيع أن يتحملها، مع تحقيق هامش ربح

قدره (15%) من الموجودات المضافة، علماً بأن تقديم هذه الخدمة يستلزم إنفاقاً إستثماريا ( موجودات مضافة) بمبلغ (625000) دينار.

**شكل رقم (8)**

**تحديد تكلفة مستهدفة لخدمة مصرفية معروفة السعر**

| البيــــان | دينار | |
|---|---|---|
| الإيراد المتوقع (25000 وحدة × 29 دينار)<br>يطرح: هامش الربح الاجمالي (الذي يغطي التكاليف الإدارية والتسويقية والعائد من الموجودات،(أسلوب الإمتصاص): | (400000) | 725000 |
| العائد المطلوب من الموجودات المضافة<br>( 625000) × 15%) | 93750 | (493750) |
| التكلفة المستهدفة لتقديم الخدمة، بالحجم المذكور | | 231250 |
| التكلفة المستهدفة **للوحدة الواحدة** = (231250) / (25000) وحدة | | 9.25 |

**3) تسعير الخدمات الخاصة، أو الإستثنائية، باستخدام أسلوب الامتصاص مقابل أسلوب الاسهام:**

قد يحصل المصرف على طلب لتقديم خدمة معينة إلى عميل في الأسواق الخارجية (الأجنبية)، مثلاً تقديم إستشارة إستثمارية، أو العمل "كأمين" (Trustee) للعميل في أسواق معينة. مثل هذه الطلبية لا تعّد نمطية، لأن لها مواصفات وخصوصياتها، ولا بد أن تنعكس تلك في كيفية تسعيرها. وقد تكون العملية مهمة لمصرف يواجه **طاقة فائضة أو عاطلة** (Excess, or Idle, Capacity)، تفرض علية تكلفة ثابتة، سواء قام بتقديم هذه الخدمة أم لا. وترى الكثير من إدارات المصارف المعاصرة أن مشكلة، كالتي طرحت أعلاه، يفضل أن تعالج بأسلوب هامش الإسهام (Conribution, Margin)، نظراً لأن هذا الأسلوب يقوم على أساس التفرقة بين التكاليف الثابتة والمتغيرة، ويوفر درجة أعلى من المرونة أمام متخذ القرار قياساً بأسلوب الإمتصاص. فيما مقارنة بين الطريقتين في مجال تسعير الوحدة الواحدة من خدمة إستثنائية.

### شكل رقم (9)

### تسعير الوحدة الواحدة من خدمة مصرفية إستثنائية

### بأسلوب الإمتصاص وباسلوب هامش الإسهام

| أسلوب الإمتصاص | دينار | أسلوب الإسهام | دينار |
|---|---|---|---|
| ساعات عمل متخصص | 7 | ساعات عمل متخصص | 7 |
| مواد مساعدة | 6 | مواد مساعدة | 6 |
| التكلفة الثابتة | 7 | المصروفات المتغيرة المضافة | 3 |
| مجموع التكلفة (عدا التكلفة الإدارية والتسويقية) | 20 | مجموع التكلفة المتغيرة | 16 |
| يضاف: هامش الربح (20%) من مجموع التكلفة | 4 | يضاف: هامش الربح (50%) من مجموع التكلفة المتغيرة | 8 |
| اذن: السعر المستهدف= | 24 | اذن: السعر المستهدف | 24 |

لو عدنا إلى مسألة **الطاقة الفائضة أو العاطلة** لدى المصرف، التي يتحمل بسببها **تكلفة ثابتة**، كمجموع، لا تتأثر بتعاقده على تقديم الخدمة الجديدة أم لا. ففي هذه الحالة، فإن أي سعر يقدم به المصرف الوحدة الواحدة من هذه الخدمة ( ساعات عمل إستشارية، مثلاً) الذي يفوق (16) دينار، يعد جيداً، ما دام ذلك **يعود بهامش يغطي جزءاً من التكلفة الثابتة**، التي هي "**تكلفة غارقة**" (Sunk Costs) . فلو إستطاع المصرف التعاقد على تقديم هذه الخدمة بسعر (19) دينار، مثلاً، للوحدة الواحدة، فإن هامش الربح (الذي يغطي كلاً من التكلفة الثابتة، والعائد من الموجودات) هو على النحو الآتي:

### شكل رقم (10)

### حساب هامش الربح

| البيـــان | دينار |
|---|---|
| الإيراد (10000) وحدة × (19) | 190000 |
| تطرح: التكلفة المتغيرة (10000) وحدة × (16) | 160000 |
| هامش الاسهام (التكلفة الثابتة+ العائد من الموجودات) | 30000 |

أي أن هذا الأسلوب يتيح للمصرف "**أرضية**" (Floor) لا يمكن للسعر أن يهبط دونها، ألا وهي التكلفة المتغيرة، وحداً أعلى أو "**سقفاً**" (Ceiling)، يحاول المصرف أن يحققه بمستوى عال، في ظل ظروف السوق. فمرونة تحرك المصرف في مجال التسعير هنا تحدد بين هذين الحدين، أي ضمن "**مدى**"(Range)، بحسب قدرته على فرض السعر، وظروف المنافسة.

في هذا الخصوص، لا بد أن تأخذ إدارة المصرف بنظر الإعتبار، عند إتخاذ قرار تقديم الخدمة الخاصة، أو الإستثنائية، بسعر محدد، العوامل طويلة الأجل. أي أنها لا تستطيع، في الأجل الطويل، الإستمرار على تقديم الخدمات المصرفية بدون تغطية التكاليف كلها (شاملاً ذلك التكلفة الثابتة)، وتحقيق هامش ربح صافٍ مقبول، من الموجودات. إذ بدون ذلك، يفقد المصرف وجوده في السوق. عليه، فإن قرارات تسعير الخدمات الخاصة، بهذا الأسلوب، هي قرارات قصيرة أو بأكثر تقدير، متوسطة، الأجل. ومن بين أهم المبررات وراء إتخاذها الظروف الآتية:

- وجود طاقة فائضة أو عاطلة، يتحمل المصرف بسببها تكاليفاً ثابتة، ولا بد أن تعمل على تغطية جزء منها في الأقل.
- مواجهة ظروف المنافسة الحادة في السوق فيما يتعلق بتقديم خدمات معينة للعملاء.
- معالجة ظروف معاكسة في عمليات المصرف، مثل الكساد، أو هبوط الطلب على خدمات المصرف، أو خدمات معينة منها.

هكذا، تبقى القاعدة الذهبية لحركه المصرف، هي أنه **في الأجل الطويل، لا بد له من تغطية كل التكاليف، وتحقيق هامش من الربح الصافي.** غير أنه في **الأجل القصير ( أو الاجل المتوسط)، فانه يمكن لإدارة المصرف تغطية جزء من التكاليف المذكورة بدلاً من تركها بدون أية تغطية.**

**ك) التجهيز الخارجي للخدمات، أو قرار إنتاج خدمة معينة في المصرف مقابل طلبها (شرائها) من الغير:**

**1) بديل التجهيز الخارجي للمنتجات والخدمات المصرفية:**

• تواجه إدارة المصرف، في العديد من الحالات، ضرورة إتخاذ قرار بشأن انتاج خدمة معينة داخل المصرف، أو طلب "تجهيزها الخارجي" (Outsourcing) إليه من الغير، وبشكل خاص من المصارف المراسلة (Correspondent Banks). ففي الأحوال الإعتيادية، تحتفظ المصارف بعلاقات مع عدد متزايد من المصارف المراسلة وقد تستخدم مصارف متعددة للحصول على خدمات متخصصة. تمتد الخدمات التي تقدمها المصارف المراسلة من المقاصة التقليدية للشيكات، إلى تقديم الإستشارات الإستثمارية والإدارية، وخدمات معالجة البيانات، وخدمات "الأمانة" (Trust)، وحفظ الأوراق المالية والسبائك، والقروض المشتركة، والمعاملات في الأرصدة الفائضة، وخدمات التسويات، والتحويل الإلكتروني للأموال، وغير ذلك. كما أن المصارف الكبيرة تستطيع أن تقدم للمصارف الأصغر خدمات لا تستطيع الأخيرة توفيرها لنفسها، وبالمقابل تستفيد هي من ترتيبات القروض المشتركة، وإقتراض الأموال الفائضة من المصارف الأصغر. يقع كل ذلك ضمن ما يسمى بـ "**التجهيز الخارجي**" للخدمات.

**2) تكامل المنتجات والخدمات المصرفية:**

• تثار أمام إدارة المصرف دائماً مسألة قيام المصرف ذاته بإنتاج جزء من هذه الخدمات، بدلاً من شرائها من الغير، وإتخاذ القرار اللازم لذلك (The Make-or-Buy Decision). يعني قرار المصرف بالتوسع في إنتاج بعض هذه الخدمات توجهه نحو "التكامل" (Integration) في المنتجات والخدمات المصرفية، والتنويع (Diversification). وهناك أنواع ثلاثة أساسية من التكامل:

- **التكامل العمودي** (Vertical Integration)، أي التوسع في إنتاج خدمات متعاقبة في مراحل إنتاجها، مثل التوسع في قاعدة إستخدام تكنولوجيا المعلومات بحيث يقوم المصرف بمعالجة متكاملة للبيانات الخاصة به وبعملائه.
- **التكامل الأفقي** (Horizontal Integration)، وهو قيام المصرف بتحقيق التكامل في تشكيلة المنتجات والخدمات التي تقدم بالمرحلة نفسها، مثل

التوسع في أنواع القروض المقدمة حالياً، أو التوسع والتنويع في محفظة الإستثمارات الحالية.

- **التكامل المركب** (Conglomerate Integration) ، ويتضمن الأخذ بالنوعين من التكامل أعلاه معاً، وبدرجات متفاوتة.

مهما يكن إتجاه التكامل أو أنواعه، فإن هناك **إيجابيات وسلبيات** عديدة يحققها المصرف منه. من بين **الإيجابيات** تقليل الإعتماد على الغير في إنتاج الخدمات، سواء تلك التي يستخدمها المصرف **كخدمات "وسيطة"** داخل عملياته، أو تلك التي **يقدمها للعملاء**، والسيطرة الأقوى على نوعية وخصوصيات الخدمات المطلوبة، وتحقيق الربح من التوسع في تقديم الخدمات الحالية أو الجديدة.

غير أن هناك **سلبيات** مقابلة، منها إضعاف العلاقة مع المراسلين وغيرهم، والتقدم المتسارع في التكنولوجيا الذي يفرض على المصرف ضرورة تبديلها بإستمرار في ساحة أوسع من عملياته، والتكاليف الثابتة المضافة التي قد يتحملها المصرف بسبب التكامل، وإحتمال زيادة تكلفة الخدمة بسبب عدم التخصص.

**3) اعداد البيانات المحاسبية:**

- لغرض إتخاذ قرار بشأن إنتاج الخدمة المعنية داخل المصرف أو طلبها (شرائها) من الغير، فإنه لا بد من توفير بيانات محاسبية مبوبة، تشير إلى التكاليف المتغيرة، والثابتة، وكذلك الى تكلفة الوحدة الواحدة من الخدمات المنتجة، وسعر شراء الوحدة الواحدة من الخدمة نفسها من الغير. ومن ثم تجرى المفاضلة بين البديلين، بعد فرز التكاليف التي يمكن تفاديها، لو **إشترى** المصرف تلك الخدمة من الغير، مقابل "التكاليف الغارقة" (Sunk Costs) التي سيتحملها، سواء قام او لا **بإنتاج** الخدمة بدلاً من شرائها من الغير. كما تؤخذ بنظر الإعتبار "تكلفة الفرصة" (Opportunity Cost)، للإستخدامات البديلة لبعض موارد المصرف. هناك حالتان هما:

"بدون اخذ تكلفة الفرصة في الاعتبار"، و"اخذها في الاعتبار":

- **بدون اخذ تكلفة الفرصة في الاعتبار:**

يمكن طرح مثال عملي لملاحظة كيفية ترتيب البيانات بما يساعد في إتخاذ القرار المطلوب. لنفرض أن المصرف يريد إنتاج (8000) وحدة سنوياً من خدمة معينة، وأن مجموع التكلفة **المتغيرة** لهذه الخدمة هو (88000) دينار، وأن مجموع التكلفة **الثابتة** هو (56000) دينار، وبالتالي، فإن مجموع التكاليف يساوي (144000) دينار، وبواقع (18) دينار **للوحدة الواحدة.**

**شكل رقم (11)**

**مجموع التكلفة، وتكلفة الوحدة الواحدة لخدمة مصرفية**

| البيــــان | المجموع | للوحدة الواحدة |
|---|---|---|
| عدد الوحدات | 8000 | |
| التكلفة المتغيرة (دينار)<br>التكلفة الثابتة (دينار) | 88000<br>56000 | 11<br>7 |
| المجموع | 144000 | |
| متوسط تكلفة الوحدة الواحدة | | 18 |

ولو فرضنا أن هناك عرضاً متاحاً أمام المصرف للحصول على هذه الخدمة (بدلاً من قيامــة هــو بإنتاجهــا) وذلــك بـسعر (15) دينــار للوحــدة الواحــدة (15 × 8000 = 120000). فهل تتخذ إدارة المصرف قراراً بإستمرار إنتاج الخدمة، أم إيقاف الإنتاج، والإستعاضة عنه بالشراء من الغير؟

بهدف التوصل إلى القرار المطلوب، فإنه لا بد من تقسيم "التكاليف التي يمكن للمصرف تفاديها" (Avoidable Costs) لو قام بشراء الخدمة من الغير، وتلك التكاليف الغارقة (Sunk Costs) التي يتحملها المصرف، سواء أنتج أم إشترى الخدمة المعينة من الغير (مثل التكاليف الإدارية والعمومية، شاملاً ذلك الاهلاك)، كما في الشكل الآتي:.

**شكل رقم (12)**

**مقارنة بين إنتاج أو شراء (8000) وحدة من الخدمة من الغير**

| البيـــان | تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة | الفرق في التكلفة للوحدة الواحدة | | مجموع الفرق في التكلفة | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | الإنتاج | الشراء | الإنتاج | الشراء |
| التكلفة الثابتة | 11 | 11 | - | 88000 | - |
| التكلفة المتغيرة | 7 | - | - | - | - |
| سعر الشراء من الغير | - | - | 15 | - | 120000 |
| مجموع تكلفة الإنتاج | 18 | - | 15 | 88000 | 120000 |
| الفرق في صالح الإنتاج | | 4 | | 32000 | |

وهكذا، فإنه من الأفضل للمصرف، في ظل بيانات تكلفة الإنتاج وسعر الشراء المتاح، أن يستمر في إنتاج الخدمة بدلاً من شرائها.

**4) اخذ تكلفة الفرصة في الاعتبار:**

- هناك متغير آخر هو تكلفة الفرصة (Opportunity Costs)، الذي يظهر في بعض الحالات من هذا القبيل. فلو فرضنا أن تكلفة الإهلاك (التي تم تبويبها ضمن التكاليف الثابتة أعلاه) وبمقدار (50000) دينار يمكن تحقيقها كربح صاف لو قام المصرف بإعادة تخصيص موجوداته الثابتة بإتجاه التوسع في إنتاج خدمة أخرى بديلة حالية (أو حتى إستخدامها في إنتاج خدمة جديدة). هذا يعني أن قيامة بإنتاج (8000) وحدة من الخدمة موضوع البحث سيؤدي إلى خسارة تلك الفرصة البديلة من الأرباح. ولو أخذنا هذه البيانات المعدلة، بنظر الإعتبار، فإن، الحساب الجديد سيكون على النحو الآتي.

**شكل رقم (13)**

**مقارنة بين إنتاج وشراء (8000) وحدة من خدمة معينة، بعد أخذ التكاليف الفرضية بنظر الإعتبار**

| البيـــان | الإنتاج | الشراء |
|---|---|---|
| الفرق في التكلفة للوحدة الواحدة (دينار)<br>عدد الوحدات المطلوبة سنوياً | 11<br>8000 | 15<br>8000 |
| مجموع التكلفة السنوية (دينار)<br>تضاف:<br>تكلفة الفرصة | 88000<br>50000 | 120000<br>- |
| مجموع التكلفة (دينار) | 138000 | 120000 |
| الفرق في التكلفة لصالح الشراء من الغير (دينار) | 18000 | |

## القسم الثاني: تسعير القروض الاستهلاكية والسكنية والخدمات المرتبطة بها

### أ) تحديد سعر الفائدة على القروض الاستهلاكية غير السكنية

يتم تسعير القروض الاستهلاكية، على غرار القروض الممنوحة للمنشآت، انطلاقاً من "**سعر مرجعي**" (Reference, or Benchmarh, Rate)، أو تكلفة قاعدية، بالاضافة إلى علاوة المخاطرة، وهامش الربح المستهدف. من بين الأساليب المستخدمة في هذا المجال ما يأتي:

**1) الاضافة للتكلفة:**

يتضمن أسلوب "الاضافة للتكلفة" (Cost - Plus) استخدام المعادلة الآتية:

(سعر الفائدة على القروض الاستهلاكية) = ( [(تكلفة الحصول على الأموال القابلة للاقراض من قبل المصرف)] + [(التكاليف العاملة بما فيها الرواتب، والأجور وغيرها)] + [(علاوة مخاطرة تعثر العميل)] + [(علاوة مخاطرة الأجل)] ) + [(هامش الربح المرغوب أو المستهدف)]

**مثال:**

= %5 + %1 + 0.5 + 0.5 + 1.5 = %8.5

**2) النسبة السنوية لسعر الفائدة:**

يترتب على الكثير من المصارف في الدول المتقدمة استخدام أسلوب "النسبة السنوية لسعر الفائدة" (Annual Percentage Rate, APR)، وان تفصح عن ذلك للعميل المقترض، فيما يخص طلب الاقتراض. "فالنسبة السنوية لسعر الفائدة" هي "**نسبة العائد الداخلي**" (Internal Rate of Return, IRR) **التي تؤدي إلى تعادل مجموع مدفوعات العميل مع حجم القرض.** فهي تأخذ في الاعتبار سرعة سداد القرض ومدى استخدام العميل له فعلاً خلال مدة القرض.

مثال ذلك، إذا اقترض العميل (2000) دينار لمدة سنة، وسدد القرض بـ (12) قسطاً شهرياً متساوياً، ودفع (10%) على مجموع أصل مبلغ القرض، أي (200) دينار. هنا يبلغ سعر الفائدة الفعلي أكثر من (10%)، لأن العميل يسدد القرض تدريجياً،

ويتناقص الرصيد المتبقي، بحيث ان الجزء المستخدم من مبلغ (2000) دينار يتناقص خلال الـ (12) قسطاً. يمكن هنا حساب متوسط المبلغ المستخدم الذي هو = $\frac{(2000 + \text{صفر})}{2}$ ،(1000) دينار. أي ان العميل يستفيد من متوسط (1000) خلال السنة. إذ ان المبلغ الذي يستخدمه يفوق (1000) دينار في الأشهر الأولى، ويقل عن ذلك المبلغ في الأشهر التالية، بسبب السداد التدريجي. ويوضح الشكل (12) كيفية التوصل إلى النسبة السنوية لسعر الفائدة (ARR)، حيث يتم تحويل سعر الفائدة المقترح من قبل المصرف إلى هذه النسبة.

**مثال (1)** افرض ان المصرف يحدد نسبة سنوية لسعر الفائدة قدرها (12%) على قرض بمبلغ (1000) دينار، لمدة سنة واحدة، ويسدد شهرياً بأقساط متساوية. وبالعودة إلى الشكل المذكور، تظهر على العمود سعر الفائدة (12%) وذلك على السطر (12)، أي (12) قسطاً شهرياً (عدد المدد). كما يظهر ان السعر هو (6.62) دينار لكل (100) دينار، ونظراً إلى ان القرض هو بمبلغ (1000) دينار، وليس (100) دينار فقط، فان التكلفة المالية (الفوائد) التي يتحملها العميل هي $(6.66 \times \frac{1000}{100}) = 66.20$ دينار، خلال مدة القرض.

**مثال (2)** افرض ان المصرف يفرض مبلغ (260) دينار كفوائد على قرض بمبلغ (2000) دينار، يسدد خلال (24) شهراً. هذا يعني ان العميل يدفع ما يأتي:

$\frac{260}{100 \div 2000} = \frac{260}{20} = 13$ دينار لكل (100) دينار من القرض البالغ (2000) دينار

ما هي "النسبة السنوية لسعر الفائدة" (A P R)؟

بالعودة على الشكل المذكور، ننظر إلى السطر (24)، وهو عدد المدد (أو عدد الأقساط الشهرية)، ونجد ان أقرب رقم إلى (24) حول عدد الدفعات، ضمن هذا السطر، هو (12.98) دينار، وهو يقع ضمن عمود سعر الفائدة البالغ (12%). إذن فإن المصرف يفرض على العميل نسبة فائدة سنوية (12%).

3) الفائدة البسيطة

يتشابه أسلوب "الفائدة البسيطة" (Simple Interest) مع أسلوب "النسبة السنوية لسعر الفائدة"، من حيث تعديل مبلغ الفائدة بحسب اجل استخدام القرض من قبل العميل. إذ أنه نظراً للسداد التدريجي لمبلغ القرض، فإن الفائدة تحسب على "الرصيد المتناقص" (Declining Balance) للقرض.

**مثال:**

يطلب العميل قرضاً بمبلغ (2000) دينار لمدة سنة وبسعر (12%) سنوياً. فإذا كان السداد يتم نهاية السنة، فإن تكلفة الفائدة على العميل هي كالآتي:

$2000 \times \frac{12}{1000} \times 1$ سنة $= 240$ دينار، أي ان العميل يدفع عند استحقاق القرض مبلغ (2240) دينار.

أما إذا كان تقسيط السداد يتم فصلياً، أي بأربعة أقساط خلال السنة الواحدة، وبواقع (500) دينار لكل قسط، مضافاً إليها الفائدة المتراكمة، وذلك على الرصيد القائم للقرض، فإن تكلفة الفائدة للعميل، لكل فصل هي كالآتي:

**الفصل الأول:**

$$2000 \times \frac{12}{1000} \times \frac{1}{4} = 60 \text{ دينار}$$

**الفصل الثاني:**

$$1500 \times \frac{12}{1000} \times \frac{1}{4} = 45 \text{ دينار}$$

**الفصل الثالث:**

$$1000 \times \frac{12}{1000} \times \frac{1}{4} = 30 \text{ دينار}$$

# شكل (14)

ANNUAL PERCENTAGE RATE TABLE FOR MONTHLY PAYMENT PLANS

| Number of Payments | Annual Percentage Rate (Finance Charge Per $100 of Amount Financed) 10.00% | 10.50% | 11.00% | 11.50% | 12.00% | 12.50% | 13.00% | 13.50% | 14.00% | 14.50% | 15.00% | 15.50% | 16.00% | 16.50% | 17.00% | 17.50% | 18.00% |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 0.83 | 0.87 | 0.92 | 0.96 | 1.00 | 1.04 | 1.08 | 1.12 | 1.17 | 1.21 | 1.25 | 1.29 | 1.33 | 1.37 | 1.42 | 1.46 | 1.50 |
| 2 | 1.25 | 1.31 | 1.38 | 1.44 | 1.50 | 1.57 | 1.63 | 1.69 | 1.75 | 1.82 | 1.88 | 1.94 | 2.00 | 2.07 | 2.13 | 2.19 | 2.26 |
| 3 | 1.67 | 1.76 | 1.84 | 1.92 | 2.01 | 2.09 | 2.17 | 2.26 | 2.34 | 2.43 | 2.51 | 2.59 | 2.68 | 2.76 | 2.85 | 2.93 | 3.01 |
| 4 | 2.09 | 2.20 | 2.30 | 2.41 | 2.51 | 2.62 | 2.72 | 2.83 | 2.93 | 3.04 | 3.14 | 3.25 | 3.36 | 3.46 | 3.57 | 3.67 | 3.78 |
| 5 | 2.51 | 2.64 | 2.77 | 2.89 | 3.02 | 3.15 | 3.27 | 3.40 | 3.53 | 3.65 | 3.78 | 3.91 | 4.04 | 4.16 | 4.29 | 4.42 | 4.54 |
| 6 | 2.94 | 3.08 | 3.23 | 3.38 | 3.53 | 3.68 | 3.83 | 3.97 | 4.12 | 4.27 | 4.42 | 4.57 | 4.72 | 4.87 | 5.02 | 5.17 | 5.32 |
| 7 | 3.36 | 3.53 | 3.70 | 3.87 | 4.04 | 4.21 | 4.38 | 4.55 | 4.72 | 4.89 | 5.06 | 5.23 | 5.40 | 5.58 | 5.75 | 5.92 | 6.09 |
| 8 | 3.79 | 3.98 | 4.17 | 4.36 | 4.56 | 4.74 | 4.94 | 5.13 | 5.32 | 5.51 | 5.71 | 5.90 | 6.09 | 6.29 | 6.48 | 6.67 | 6.87 |
| 9 | 4.21 | 4.43 | 4.64 | 4.85 | 5.07 | 5.28 | 5.49 | 5.71 | 5.92 | 6.14 | 6.35 | 6.57 | 6.78 | 7.00 | 7.22 | 7.43 | 7.65 |
| 10 | 4.64 | 4.88 | 5.11 | 5.35 | 5.58 | 5.82 | 6.06 | 6.29 | 6.53 | 6.77 | 7.00 | 7.24 | 7.48 | 7.72 | 7.96 | 8.19 | 8.43 |
| 11 | 5.07 | 5.33 | 5.58 | 5.84 | 6.10 | 6.36 | 6.62 | 6.88 | 7.14 | 7.40 | 7.66 | 7.92 | 8.18 | 8.44 | 8.70 | 8.96 | 9.22 |
| 12 | 5.50 | 5.78 | 6.06 | 6.34 | 6.62 | 6.90 | 7.18 | 7.46 | 7.74 | 8.03 | 8.31 | 8.59 | 8.88 | 9.16 | 9.45 | 9.73 | 10.02 |
| 18 | 8.10 | 8.52 | 8.93 | 9.35 | 9.77 | 10.19 | 10.61 | 11.03 | 11.45 | 11.87 | 12.29 | 12.72 | 13.14 | 13.57 | 13.99 | 14.42 | 14.85 |
| 24 | 10.75 | 11.30 | 11.86 | 12.42 | 12.98 | 13.54 | 14.10 | 14.66 | 15.23 | 15.80 | 16.37 | 16.94 | 17.51 | 18.09 | 18.66 | 19.24 | 19.82 |
| 30 | 13.43 | 14.13 | 14.83 | 15.54 | 16.24 | 16.95 | 17.66 | 18.38 | 19.10 | 19.81 | 20.54 | 21.26 | 21.99 | 22.72 | 23.45 | 24.18 | 24.92 |
| 36 | 16.15 | 17.01 | 17.86 | 18.71 | 19.57 | 20.43 | 21.30 | 22.17 | 23.04 | 23.92 | 24.80 | 25.68 | 26.57 | 27.46 | 28.35 | 29.25 | 30.15 |
| 42 | 18.93 | 19.93 | 20.93 | 21.94 | 22.96 | 23.98 | 25.00 | 26.03 | 27.06 | 28.10 | 29.15 | 30.19 | 31.25 | 32.31 | 33.37 | 34.44 | 35.51 |
| 48 | 21.74 | 22.90 | 24.06 | 25.23 | 26.40 | 27.58 | 28.77 | 29.97 | 31.17 | 32.37 | 33.59 | 34.81 | 36.03 | 37.27 | 38.50 | 39.75 | 41.00 |
| 54 | 24.59 | 25.91 | 27.23 | 28.56 | 29.91 | 31.25 | 32.61 | 33.98 | 35.35 | 36.73 | 38.12 | 39.52 | 40.92 | 42.33 | 43.75 | 45.18 | 46.62 |
| 60 | 27.46 | 28.96 | 30.45 | 31.96 | 33.47 | 34.99 | 36.52 | 38.06 | 39.61 | 41.17 | 42.74 | 44.32 | 45.91 | 47.51 | 49.12 | 50.73 | 52.36 |
| 66 | 30.41 | 32.06 | 33.73 | 35.40 | 37.09 | 38.78 | 40.49 | 42.21 | 43.95 | 45.69 | 47.45 | 49.22 | 51.00 | 52.79 | 54.59 | 56.40 | 58.23 |
| 72 | 33.39 | 35.21 | 37.06 | 38.90 | 40.78 | 42.64 | 44.53 | 46.44 | 48.36 | 50.30 | 52.24 | 54.21 | 56.18 | 58.17 | 60.17 | 62.19 | 64.22 |
| 78 | 36.40 | 38.40 | 40.41 | 42.45 | 44.49 | 46.45 | 48.64 | 50.74 | 52.85 | 54.96 | 57.13 | 59.29 | 61.46 | 63.66 | 65.88 | 68.09 | 70.32 |
| 84 | 39.45 | 41.63 | 43.83 | 46.05 | 48.23 | 50.54 | 52.81 | 55.11 | 57.42 | 59.75 | 62.09 | 64.46 | 66.84 | 69.24 | 71.66 | 74.10 | 76.55 |
| 90 | 42.54 | 44.91 | 47.29 | 49.70 | 52.13 | 54.58 | 57.05 | 59.54 | 62.05 | 64.59 | 67.14 | 69.72 | 72.31 | 74.93 | 77.58 | 80.22 | 82.89 |
| 96 | 45.67 | 48.22 | 50.80 | 53.40 | 56.03 | 58.68 | 61.35 | 64.05 | 66.77 | 69.51 | 72.28 | 75.06 | 77.86 | 80.71 | 83.57 | 86.44 | 89.34 |
| 102 | 48.84 | 51.59 | 54.36 | 57.19 | 59.96 | 62.83 | 65.71 | 68.62 | 71.55 | 74.51 | 77.49 | 80.50 | 83.53 | 86.59 | 89.67 | 92.78 | 95.91 |
| 108 | 52.05 | 54.99 | 57.96 | 60.96 | 63.98 | 67.05 | 70.14 | 73.26 | 76.40 | 79.58 | 82.78 | 86.01 | 89.27 | 92.56 | 95.87 | 99.21 | 102.57 |
| 114 | 55.30 | 58.43 | 61.61 | 64.81 | 68.05 | 71.32 | 74.63 | 77.96 | 81.33 | 84.73 | 88.15 | 91.61 | 95.10 | 98.62 | 102.17 | 105.74 | 109.35 |
| 120 | 58.58 | 61.92 | 65.30 | 68.71 | 72.17 | 75.66 | 79.17 | 82.73 | 86.32 | 89.94 | 93.60 | 97.29 | 101.02 | 104.77 | 108.56 | 112.37 | 116.22 |
| 180 | 93.43 | 98.97 | 104.59 | 110.27 | 116.03 | 121.65 | 127.74 | 133.70 | 139.71 | 145.79 | 151.93 | 158.12 | 164.37 | 170.67 | 177.02 | 183.42 | 189.88 |
| 240 | 131.61 | 139.61 | 147.73 | 155.94 | 164.26 | 172.57 | 161.18 | 189.77 | 198.44 | 207.20 | 216.03 | 224.93 | 233.90 | 242.94 | 252.03 | 261.19 | 270.39 |
| 300 | 172.81 | 183.25 | 194.03 | 204.94 | 215.97 | 227.11 | 236.35 | 249.69 | 216.13 | 272.65 | 284.25 | 295.92 | 307.67 | 319.47 | 331.34 | 343.26 | 355.23 |
| 360 | 215.93 | 229.31 | 242.84 | 256.50 | 270.30 | 284.21 | 298.23 | 312.35 | 326.55 | 340.84 | 355.20 | 369.63 | 384.11 | 398.65 | 413.24 | 427.88 | 442.56 |

SOURCE: Federal Reserve Bank of New York.

**الفصل الرابع:**

$$500 \times \frac{12}{1000} \times \frac{1}{4} = 15$$ دينار

**مجموع الفوائد**

60 + 45 + 30 + 15 = 150 دينار

**مجموع المدفوعات الفصلية: (القسط الدوري زائداً الفائدة)**

الفصل الأول = 500 + 60 = 560 دينار

الفصل الثاني = 500 + 45 = 545 دينار

الفصل الثالث = 500 + 30 = 530 دينار

الفصل الرابع = 500 + 15 = 515 دينار

مجموع المدفوعات = 560 + 545 + 530 + 515 = 2150 دينار

مجموع الفوائد = 2150 - 2000 = 150 دينار

**4) سعر الخصم:**

يقوم العميل بدفع تكلفة الفائدة على القرض الذي يحصل عليه وذلك مقدماً (Up - Front). إذ ان تكلفة الفائدة للعميل تطرح في وقت منحه القرض، ويتسلم المبلغ المتبقي من القرض فقط.

**مثال:**

يحصل العميل على قرض بمبلغ (2000) دينار بسعر (12%) لمدة سنة واحدة، مما يعني ان الفائدة ستكون كالآتي:

$$2000 \times \frac{12}{1000} \times 1$$ سنة = 240 دينار

2000 - 240 = 1760 دينار، المبلغ الذي يحصل عليه العميل

عند الاستحقاق سوف يدفع العميل (2000) دينار.

على ذلك فإن سعر الفائدة الفعلي هو:

$$\text{سعر الفائدة الفعلي} = \frac{\text{تكلفة الفائدة}}{\text{المبلغ الصافي المتسلم من قبل المقترض}}$$

$$= \frac{240}{1760} = 0.136 = \%13.6$$

**5) الفائدة المضافة:**

من بين الأساليب القديمة في حساب تكلفة الفائدة للعميل هي تلك المعروفة باسم أسلوب "الفائدة المضافة" (Add-on)، حيث تضاف تكلفة الفائدة إلى مبلغ القرض، ثم يقسط المجموع على عدد الأقساط المتفق عليها.

**مثال:**

يحصل العميل على قرض بمبلغ (2000) دينار، بسعر (12%) في السنة، يسدد بـ(12) قسطاً شهرياً متساوياً، مما يعني، بموجب هذا الأسلوب، ان مجموع القروض مع الفوائد يساوي (2240) دينار. أما القسط الشهري فهو:

$\frac{240}{\text{12 شهر}} =$ 186.67 دينار، حيث يتضمن ما يأتي:

$\frac{2000}{\text{12 شهر}} =$ 166.67 دينار، سداد أصل القرض

و $\frac{240}{\text{12 شهر}} =$ 20.0 دينار، سداد الفائدة الشهرية، وبأقساط متساوية

ونظراً إلى ان العميل يستفيد من متوسط مبلغ (1000) خلال مدة القرض، فإن سعر الفائدة الفعلي هو تقريباً ما يأتي:

$$\text{سعر الفائدة الفعلي} = \frac{\text{تكلفة الفائدة}}{\text{متوسط مبلغ القرض}}$$

$$= \frac{240}{1000} = 0.24 = 24\%$$

هذا يعني ان العميل يدفع ما يعادل ضعف سعر الفائدة تقريباً.

**6) قاعدة الـ (78):**

تستخدم هذه القاعدة التقريبية لتحديد مبلغ دخل الفوائد يحق للمصرف تراكمه في نقطة زمنية محددة، من القرض الاستهلاكي الذي يسدد بأقساط شهرية. تحتل هذه القاعدة موقعاً مهماً عندما يسدد المقترض المبلغ قبل موعد الاستحقاق، وبالتالي يحق له استرداد جزء من الفوائد المترتبة على القرض. يستمد رقم (78) من إضافة الأرقام الخاصة بالأشهر الاثنى عشر للسنة وهي:

$$(1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12) = 78$$

وبهدف تحديد مبلغ الفائدة القابلة للاسترداد، بسبب السداد المبكر، من خلال تقسيم الأشهر التي جرى السداد المبكر عنها على رقم (78)، وذلك بموجب المعادلة الآتية.

افرض ان المقترض يسدد رصيد القرض المتبقي بعد تسعة أشهر من السنة، بعد ان اقترض أصلا لمدة (12) شهراً:

$$\frac{(3+2+1)}{78} \times 100 = \frac{6}{78} \times 100 = 7.69\%$$

هذا هو المبلغ الذي يعيده المصرف إلى العميل، من أصل مجموع الفوائد المتراكمة والمترتبة على القرض.

**7) متطلبات الأرصدة المعوضة:**

يطلب الكثير من المصارف إلى العميل المقترض الاحتفاظ بنسبة يتفق عليها من القرض الممنوح له على شكل وديعة في حسابه، كحد أدنى لا يسحب خلال عملية استخدام

القرض. تسمى هذه النسبة بـ "الرصيد المعوض" (Compensatory Balance)، أي الذي يعوض المصرف عن تقديم هذه الخدمة للمقترض، مما يؤدي إلى رفع "سعر الفائدة الفعلي" للقرض. ذلك لأن العميل يستخدم القرض مطروحاً منه الرصيد المعوض (وهو يشابه الرصيد المعوض في حال تعامل المنشأة مع المصرف).

**مثال:**

افرض ان العميل يقترض مبلغ (1000) دينار لمدة سنة واحدة بسعر فائدة (8%). يطلب المصرف من العميل الاحتفاظ بـ (200) دينار في حساب القرض بدون سحب. هذا يعني ان سعر الفائدة الفعلي هو (10%) وليس (8%)، كما في المعادلة أدناه:

$$\text{(سعر الفائدة الفعلي مع وجود الرصيد المعوض)} = \frac{\text{(مبلغ الفائدة على القرض)}}{\text{(مجموع المبلغ المقترض – الرصيد المعوض)}}$$

$$\%10 = \frac{80}{800} = \frac{(80)}{(200-1000)} =$$

**8) استخدام أسعار الفائدة المتغيرة (العائمة) في القروض الاستهلاكية:**

تمنح معظم القروض الاستهلاكية بأسعار فائدة ثابتة. غير ان الأسعار المتغيرة بدأت تستخدم منذ الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، ولو بشكل محدود. يعود الاستخدام المحدود هذا إلى ان معظم القروض الاستهلاكية يمنح لمدد قصيرة نسبياً، إلى جانب سهولة قيام المصرف بمطابقة **استحقاقات القروض** مع **استحقاقات الودائع**، وبخاصة كبيرة الحجم منها. وعندما تستخدم الأسعار المتغيرة، فإنها تربط **بسعر "قاعدي" أو "مرجعي"** (Base Rate)، مثلاً سعر الفائدة على أذون الخزينة، أو سعر الفائدة المفضل (Prime Rate).

وتقوم المصارف التي تسوق القروض الاستهلاكية ذات الأسعار المتغيرة بانتهاج التوجهات العامة الآتية:

- اختيار مؤشر (Index) أو "سعر أساسي" (Base Rate)، الذي يتغير بشكل يقارب تغيير تكلفة أموال المصرف. يفضل هنا استخدام "التكلفة المرجحة لأموال المصرف"، على افتراض أن المصرف يستطيع أن يفسر ذلك لعملائه. وقد يفضل المقترضون سعراً آخر أكثر علنية، وبوجه خاص رقماً قياسياً ينشر دوريا.
- ربط التغيير في السعر العائم مع توقيت التغيرات في الرقم القياسي. فإذا كان الرقم القياسي لسعر القروض الاستهلاكية يتغير شهريا، فإن سعر الفائدة العائم يتغير شهريا كذلك.
- عرض كل من خيارات أسعار الفائدة العائمة والثابتة على العميل. هنا يتم تحديد السعر الثابت بعلاوة كافية لحماية المصرف من أية تغييرات ممكنة في تكلفة الأموال. ثم يتم فرض غرامات على السداد المبكر للقروض من قبل العميل.
- تقليل استخدام سقوف (Caps) أسعار الفائدة، وإذا تم استخدامها فعلا فإنه لا بد من "وقاء" (Hedge) من التعرض لمخاطرة سقف سعر الفائدة، أو في سوق المبادلات (Swaps).

**مثال:** افرض ان سعر الفائدة المرجعي هو (9.5%)، وان علاوة المخاطرة للعميل هي (4.0%)، إذن فسعر الفائدة لهذا القرض يساوي:

(سعر الفائدة المتغير المستند للسعر المفضل) = (السعر المفضل) + علاوة المخاطرة

= 9.5 + 4.0 = 13.5%

فإذا ما تحرك السعر المفضل، مثلاً، إلى (10%) فإن سعر الفائدة لهذا القرض يصبح:

(سعر الفائدة المتغير المستند للسعر المفضل) = 10% + 4% = 14%

ونظراً إلى ان المصرف المقرض يبادر هو إلى تعديل السعر المرجعي، وحماية للعميل من تحريك هذا السعر إلى الأعلى خلال مدة القرض، فإن تعليمات المصارف المركزية قد تشترط ان يتم الاعتماد على سعر مرجعي متفق عليه، وهو مثلاً متوسط ما تفرضه المصارف الكبيرة، أو معظمها من سعر مفضل، وبالتالي تتحدد قدرة المصرف المقرض على فرض أسعار مفضلة لا تتلائم مع مصلحة العميل.

### 9) تحليل ربحية العميل: القروض الاستهلاكية (الشخصية) المقسطة

يمكن للمصارف استخدام "اسلوب تحليل ربحية العميل" في مجال تقييم ربحية حسابات القروض الاستهلاكية المقسطة. هناك بهذا الخصوص نوعان من الاختلاف عند تطبيق هذا الاسلوب في مجال القروض الاستهلاكية، قياساً بالمنشآت هما:

- ان القروض الاستهلاكية هي اقل حجماً بكثير قياساً بالقروض التجارية (كمتوسط).
- ان تكاليف معالجة القروض الاستهلاكية، للدينار الواحد من القروض، هي اعلى من القروض التجارية.

لابد هنا من الاشارة الى ان القروض صغيرة الحجم، او قصيرة الاجل جداً، قد لا تولد دخلاً كافياً يغطي تكاليفها، حتى ولو كانت اسعار الفائدة عليها مرتفعة. لذلك تضع المصارف اسعاراً مستهدفة فيما يخص الحد الادنى "**الحجم**" القرض الاستهلاكي، و"**استحقاقة**"، و "**سعر الفائدة**" المفروض عليه.

على ذلك، فان التحليل الموضح ادناه يأخذ في الاعتبار المبادلة بين **الحجم والاستحقاق والسعر**، كما يتم تحديد قيم "النقطة التعادل" لكل عنصر من عناصر التسعير، استناداً الى متوسط تكلفة الوحدة، المرتبطة بالقروض الاستهلاكية المقسطة، وذلك بافتراض قيم للعناصر الاخرى من عناصر التسعير. تستند علاقة "**نقطة التعادل**" الى هدف مفاده ان ايرادات الفائدة من القرض، مطروحاً منها تكاليف الحصول على القرض، وتكاليف التمويل وخسائر القروض، تساوي تكاليف القرض، وذلك بموجب المعادلة الآتية:

دخل الفائدة الصافي = [(مصرف الفائدة + خسائر القرض+تكاليف الحصول على القرض+ تكاليف التحصيل]

[(%سعر الفائدة السنوي على القرض)-(%تكلفة الفائدة على القرض)-(%متوسط خسائر القروض)] ×

$$\left[(\text{مبلغ القرض الممنوح}) \times (\%\ \text{متوسط رصيد القرض غير المسدد}) \times \left(\frac{\text{عدد الأشهر}}{\text{12 شهر}}\right)\right]$$

=[ (تكلفة الحصول على القرض)+ (تكلفة تحصيل كل دفعة شهرية) × (عدد الاشهر) ]

افرض ان:

تكلفة الحصول على القرض الواحد= 137.49 دينار

تكلفة التحصيل الشهري (للدفعة الواحدة)= 20.07دينار

تكلفة الفائدة على القرض = 3.31%

متوسط خسارة القرض (لثلاثة سنوات)= 0.57%

عدد الاقساط (الدفعات)الشهرية= 24 شهراً

مبلغ القرض الممنوح = 4000 دينار

متوسط نسبة الرصيد غير المسدد = 55%

**مبلغ القرض في نقطة التعادل**

افرض:

عدد الدفعات الشهرية = 24 شهراً (دفعة)

سعر الفائدة السنوي على القرض = 12.0%

متوسط رصيد القرض غير المسدد = 55.0%

∴ **في نقطة التعادل سيكون سعر الفائدة على القرض ما يأتي:**

افرض:

عدد الاشهر = 24 شهراً

مبلغ القرض الممنوح = 4000 دينار

% رصيد القرض غير المسدد = 55%

[ (سعر الفائدة السنوي على القرض) – (0.0331)- (0.0057) ]×

[(4000) × (0.55) × (2) ]

= [ (137.49)+(20.07) × (24) ]

سعر الفائدة على القرض في نقطة التعادل = 17.95%

يمكن وضع الرموز الىتية مقابل المكونات الآتية:

نسبة سعر الفائدة السنوي = ف

نسبة تكلفة الفائدة على الدين = ك

متوسط نسبة خسارة القرض = خ

مبلغ القرض الممنوح = ض

متوسط نسبة ارصيد القرض غير المسدد = ر

عدد الاقساط (الدفعات) الشهرية = ش

تكلفة الحصول على القرض = ت ح

تكلفة الاحصيل لكل قسط (دفعة) شهري ت ش

$$(ف - ك - خ) \text{ خ} \times ض \left(\frac{ش}{12}\right) = ت_{ح} + (ت_{ش}) \times (ش)$$

فالجزء الايسر من المعادلة يمثل **صافي ايراد الفائدة**، خلال اجل القرض، في حين ان الجزء الايمن يمثل **تكلفة منح القروض مضافاً اليها تكلفة تحصيل كل الاقساط الشهرية**.

**شكل (15)**

**تحليل التعادل : القروض الاستهلاكية المقسطة**

| البيانات | المبالغ |
|---|---|
| **متوسط التكاليف** | |
| تكلفة الحصول على القرض (للقرض الواحد) = ت ح | 137.49 دينار |
| تكلفة التحصيل لكل قسك شهري = ت ش | 20.07 دينار |
| تكلفة الفائدة على الدين = ك | %3.31 |
| نسبة خسارة القرض (متوسط 3 سنوات)خ | %0.57 |
| **نقطة تعادل حجم القرض (دينار) افرض ان:** | |
| عدد الاقساط الشهرية = ش | 24 |
| مبلغ القرض الممنوح = ض | 4000 دينار |
| متوسط نسبة الرصيد غير المسدد (%) = ر | %55 |
| (ف * - 0.0331 – 0.0057)× (4000)×(0.55)×(2)= | |
| 137.49 + (20.07) ×(24) | %17.95 = |
| (ملاحظة : تحويل 24 شهراً الى الاساسي السنوي أي 12 شهراً). | |
| الضرب ب (2) مرة بجعل الجانب الايمن من المعادلة على اساس (24) شهراً، لان الجانب الايمن هو (24) قسطاً. | |

**∴ في نقطة التعادل، سيكون مبلغ القرض ما يأتي:**

$$[(0.12) - (0.031) - (0.0057)]\times[\text{مبلغ القرض الممنوح}) \times (0.55) \times \left(\frac{24}{12}\right) \;]$$

$$= [\,(137.49) + (20.07) \times (24)\,]$$

مبلغ القرض الممنوح = 6932 دينار

**ب) تحديد سعر الفائدة على القروض السكنية (العقارية):**

**1) طريقة القسط الدوري (السنوي أو الشهري) الثابت:**

سادت أسواق الائتمان العقاري، منذ الكساد العظيم في بداية الثلاثينات حتى منتصف السبعينات، أسعار الفائدة الثابتة على القروض العقارية السكنية، أي على الرهونات العقارية (Fixed-Rate Mortgages, FRMs). اذ يؤدي التقسيط التدريجي لسداد القرض (مثلاً التقسيط السنوي، أو الشهري) إلى تناقص الرصيد المتبقي من القرض. وتذهب معظم الأقساط الشهرية الأولى لسداد الفوائد المتراكمة والجزء الأقل منها لسداد القرض ذاته. غير ان تواصل السداد يجعل معظم مبالغ الأقساط الأخيرة توجه نحو أصل القرض، والجزء الأقل منها لسداد الفوائد المتراكمة.

تشير المعادلة أدناه إلى كيفية حساب القسط الثابت العقاري، إذا كان التقسيط سنوياً:

$$\text{القسط الدوري الثابت} = \frac{\text{مبلغ القرض}}{\text{القيمة الحالية لسلسلة دفعات دورية لكل منها دينار واحد لمدة محددة بسعر خصم محدد}}$$

**مثال:**

اقترض أحد العملاء مبلغ (10000) دينار لمدة سنتين (بسعر 12%) لتنفيذ توسعات في منزله، على ان يكون التقسيط سنوياً، أي السداد بقسطين متساويين. هنا سيكون القسط، باستخدام الجدول (A - 2) الخاص بالقيمة الحالية لسلسلة من الدفعات الدورية:

$$\frac{10000}{1.6901} = 5916.8$$ دينار في السنة

مجموع الأقساط خلال سنتين = 5916.8 × 2 = 11833.62

الفوائد المدفوعة = 11833.62 - 10000 = 1833.62

أما إذا كان السداد **شهرياً**، فإن القسط يحسب على النحو الآتي:

$$\frac{\%12}{\text{12 شهر}} = \%1$$ الفائدة الشهرية

2 سنة × 12 شهراً = 24 مدة

وباستخدام الجدول (A- 2) لدينا واحد بسعر (1%)، لـ (24) مدة ونجد ما يأتي:

$$\frac{10000}{21.2434} = 47.1$$ دينار القسط الشهري

مجموع الأقساط خلال سنتين = 47.1 × 24 شهراً = 11297.6

الفوائد المدفوعة = 11297.6 - 10000 = 1297.6 دينار

هناك طريقة أخرى لاستخراج القسط الشهري، تستند إلى استخدام جدول النسبة السنوية لسعر الفائدة (كما في الشكل 14)، وذلك بالمعادلة الآتية:

$$\text{القسط الشهري الثابت} = \frac{\text{(مجموع الفائدة على القرض) + ( مبلغ القرض)}}{\text{عدد الاقساط}}$$

استخراج الفائدة المتراكمة للمبلغ ككل =

السعر السنوي 12% في المحور العمودي

المدة 24 في المحور الأفقي (السطر)

وباستخدام الشكل (14)، يلاحظ ان المبلغ هو (12.98) لكل 100 دينار

$$100 = \frac{\text{10000 مبلغ القرض}}{\text{100 دينار}}$$

$100 \times 12.98 = 1298$ دينار

$1298 + 10000 = 11298$

47.1 دينار، القسط الشهري

يمكن هنا استخدام أسلوب "النسبة المئوية لسعر الفائدة" (A P R) المشار إليه أعلاه، وبالاستناد إلى الشكل (14). إذ أنه لغرض حساب القسط الشهري المطلوب، فانه لا بد، أولاً، من حساب مجموع تكلفة الفائدة للمقترض، خلال مدة القرض بكاملها، وبأي سعر فائدة يتفق عليه مع المصرف. إذ انه عند تقاطع سعر الفائدة السنوي في المحور الأفقي مع عدد مرات (عدد الأقساط الشهرية) لسداد القرض في المحور العمودي، تتحدد تكلفة الفائدة لكل (100) دينار من القرض. وإذا تم تقسيم أصل مبلغ القرض على (100) وضرب النتيجة هذه بتكلفة الفائدة لكل (100) دينار، فانه يمكن الحصول على تكلفة الفائدة للقرض بكامله، ولكل المدة، وذلك على النحو الآتي، على اقتراض سعر الفائدة السنوي (12%) والقرض بمبلغ (50000) دينار لمدة (25) سنة يسدد بأقساط شهرية:

- مجموع تكلفة الفائدة لكل (100) دينار

تقاطع العمود بسعر (12%) في السنة، مع السطر الافقي (300)، أي (25 × 12 شهر) = 215.97 لكل (100) دينار من القرض

- مجموع تكلفة الفائدة = $\frac{50000}{100} \times 215.97 = 107985$ دينار

- القسط الشهري = (مجموع تكلفة الفائدة + اصل مبلغ القرض) / عدد الاقساط الشهرية

$$= \frac{50000 + 107985}{300} = 526.61$$ دينار

**2) طريقة سعر الفائدة القابل للتعديل:**

أدت الضغوط التضخمية وتقلبات أسعار الفائدة في بداية السبعينات إلى نشوء أسلوب التسعير القابل للتعديل، أو "أسعار الرهونات القابلة للتعديل" (Adjustable - Rate Mortgages, ARM's). وقد تضاعفت الموجة في هذا المجال حتى أصدرت السلطات النقدية في العديد من دول العالم تعليماتها بترخيص استعمال هذا الأسلوب من التسعير. كما يعزى انتشار الأسلوب الجديد إلى التسويق الهجومي للقروض السكنية، وتوجه المصارف لجعل أسعار الفوائد متوافقة مع الأسعار السائدة في السوق، مما جعل التسعير القابل للتعديل الأكثر انتشاراً في أسواق الائتمان العقاري. هذا إلى جانب توجه المصارف نحو وضع "**سقوف على الأسعار**" (Cap Rates) تخصّ الأسعار القابلة للتعديل، بحيث لا يستطيع المصرف زيادة أسعار الفائدة على هذه القروض، حتى ولو ارتفعت الأسعار السائدة في السوق. فمثلاً، قد يحدد سقف (5%) أو خمس نقاط كسقف لارتفاع أسعار الفائدة عن تلك المتعاقد عليها أو السائدة في السوق عند منح القروض، ولا يمكن للأسعار ان تتجاوزها.

Table A-2 • Present Value of an Annuity of $1 per Period for n Periods:

Equation:

$$PVIFA_{i,n} = \sum_{t=1}^{n} \frac{1}{(1+i)^t} = \frac{1 - \frac{1}{(1+i)^n}}{i} = \frac{1}{i} - \frac{1}{i(1+i)^n}$$

Financial Calculator Keys:

| n | i | | 1.0 | 0 |
|---|---|---|---|---|
| N | I | PV | PMT | FV |
| | | TABLE VALUE | | |

| Number of Periods | 1% | 2% | 3% | 4% | 5% | 6% | 7% | 8% | 9% |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 0.9901 | 0.9804 | 0.9709 | 0.9615 | 0.9524 | 0.9434 | 0.9346 | 0.9259 | 0.9174 |
| 2 | 1.9704 | 1.9416 | 1.9135 | 1.8861 | 1.8594 | 1.8334 | 1.8080 | 1.7833 | 1.7591 |
| 3 | 2.9410 | 2.8839 | 2.8286 | 2.7751 | 2.7232 | 2.6730 | 2.6243 | 2.5771 | 2.5313 |
| 4 | 3.9020 | 3.8077 | 3.7171 | 3.6299 | 3.5460 | 3.4651 | 3.3872 | 3.3121 | 3.2397 |
| 5 | 4.8534 | 4.7135 | 4.5797 | 4.4518 | 4.3295 | 4.2124 | 4.1002 | 3.9927 | 3.8897 |
| 6 | 5.7955 | 5.6014 | 5.4172 | 5.2421 | 5.0757 | 4.9173 | 4.7665 | 4.6229 | 4.4859 |
| 7 | 6.7282 | 6.4720 | 6.2303 | 6.0021 | 5.7864 | 5.5824 | 5.3893 | 5.2064 | 5.0330 |
| 8 | 7.6517 | 7.3255 | 7.0197 | 6.7327 | 6.4632 | 6.2098 | 5.9713 | 5.7466 | 5.5348 |
| 9 | 8.5660 | 8.1622 | 7.7861 | 7.4353 | 7.1078 | 6.8017 | 6.5152 | 6.2469 | 5.9952 |
| 10 | 9.4713 | 8.9826 | 8.5302 | 8.1109 | 7.7217 | 7.3601 | 7.0236 | 6.7101 | 6.4177 |
| 11 | 10.3676 | 9.7868 | 9.2526 | 8.7605 | 8.3064 | 7.8869 | 7.4987 | 7.1390 | 6.8052 |
| 12 | 11.2551 | 10.5753 | 9.9540 | 9.3851 | 8.8633 | 8.3838 | 7.9427 | 7.5361 | 7.1607 |
| 13 | 12.1337 | 11.3484 | 10.6350 | 9.9856 | 9.3936 | 8.8527 | 8.3577 | 7.9038 | 7.4869 |
| 14 | 13.0037 | 12.1062 | 11.2961 | 10.5631 | 9.8986 | 9.2950 | 8.7455 | 8.2442 | 7.7862 |
| 15 | 13.8651 | 12.8493 | 11.9379 | 11.1184 | 10.3797 | 9.7122 | 9.1079 | 8.5595 | 8.0607 |
| 16 | 14.7179 | 13.5777 | 12.5611 | 11.6523 | 10.8378 | 10.1059 | 9.4466 | 8.8514 | 8.3126 |
| 17 | 15.5623 | 14.2919 | 13.1661 | 12.1657 | 11.2741 | 10.4773 | 9.7632 | 9.1216 | 8.5436 |
| 18 | 16.3983 | 14.9920 | 13.7535 | 12.6593 | 11.6896 | 10.8276 | 10.0591 | 9.3719 | 8.7556 |
| 19 | 17.2260 | 15.6785 | 14.3238 | 13.1339 | 12.0853 | 11.1581 | 10.3356 | 9.6036 | 8.9501 |
| 20 | 18.0456 | 16.3514 | 14.8775 | 13.5903 | 12.4622 | 11.4699 | 10.5940 | 9.8181 | 9.1285 |
| 21 | 18.8570 | 17.0112 | 15.4150 | 14.0292 | 12.8212 | 11.7641 | 10.8355 | 10.0168 | 9.2922 |
| 22 | 19.6604 | 17.6580 | 15.9369 | 14.4511 | 13.1630 | 12.0416 | 11.0612 | 10.2007 | 9.4424 |
| 23 | 20.4558 | 18.2922 | 16.4436 | 14.8568 | 13.4886 | 12.3034 | 11.2722 | 10.3711 | 9.5802 |
| 24 | 21.2434 | 18.9139 | 16.9355 | 15.2470 | 13.7986 | 12.5504 | 11.4693 | 10.5288 | 9.7066 |
| 25 | 22.0232 | 19.5235 | 17.4131 | 15.6221 | 14.0939 | 12.7834 | 11.6536 | 10.6748 | 9.8226 |
| 26 | 22.7952 | 20.1210 | 17.8768 | 15.9828 | 14.3752 | 13.0032 | 11.8258 | 10.8100 | 9.9290 |
| 27 | 23.5596 | 20.7069 | 18.3270 | 16.3296 | 14.6430 | 13.2105 | 11.9867 | 10.9352 | 10.0266 |
| 28 | 24.3164 | 21.2813 | 18.7641 | 16.6631 | 14.8981 | 13.4062 | 12.1371 | 11.0511 | 10.1161 |
| 29 | 25.0658 | 21.8444 | 19.1885 | 16.9837 | 15.1411 | 13.5907 | 12.2777 | 11.1584 | 10.1983 |
| 30 | 25.8077 | 22.3965 | 19.6004 | 17.2920 | 15.3725 | 13.7648 | 12.4090 | 11.2578 | 10.2737 |
| 35 | 29.4086 | 24.9986 | 21.4872 | 18.6646 | 16.3742 | 14.4982 | 12.9477 | 11.6546 | 10.5668 |
| 40 | 32.8347 | 27.3555 | 23.1148 | 19.7928 | 17.1591 | 15.0463 | 13.3317 | 11.9246 | 10.7574 |
| 45 | 36.0945 | 29.4902 | 24.5187 | 20.7200 | 17.7741 | 15.4558 | 13.6055 | 12.1084 | 10.8812 |
| 50 | 39.1961 | 31.4236 | 25.7298 | 21.4822 | 18.2559 | 15.7619 | 13.8007 | 12.2335 | 10.9617 |
| 55 | 42.1472 | 33.1748 | 26.7744 | 22.1086 | 18.6335 | 15.9905 | 13.9399 | 12.3186 | 11.0140 |

| Number of Periods | 10% | 12% | 14% | 15% | 16% | 18% | 20% | 24% | 28% | 32% |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 0.9091 | 0.8929 | 0.8772 | 0.8696 | 0.8621 | 0.8475 | 0.8333 | 0.8065 | 0.7813 | 0.7576 |
| 2 | 1.7355 | 1.6901 | 1.6467 | 1.6257 | 1.6052 | 1.5656 | 1.5278 | 1.4568 | 1.3916 | 1.3315 |
| 3 | 2.4869 | 2.4018 | 2.3216 | 2.2832 | 2.2459 | 2.1743 | 2.1065 | 1.9813 | 1.8684 | 1.7663 |
| 4 | 3.1699 | 3.0373 | 2.9137 | 2.8550 | 2.7982 | 2.6901 | 2.5887 | 2.4043 | 2.2410 | 2.0957 |
| 5 | 3.7908 | 3.6048 | 3.4331 | 3.3522 | 3.2743 | 3.1272 | 2.9906 | 2.7454 | 2.5320 | 2.3452 |
| 6 | 4.3553 | 4.1114 | 3.8887 | 3.7845 | 3.6847 | 3.4976 | 3.3255 | 3.0205 | 2.7594 | 2.5342 |
| 7 | 4.8684 | 4.5638 | 4.2883 | 4.1604 | 4.0386 | 3.8115 | 3.6046 | 3.2423 | 2.9370 | 2.6775 |
| 8 | 5.3349 | 4.9676 | 4.6389 | 4.4873 | 4.3436 | 4.0776 | 3.8372 | 3.4212 | 3.0758 | 2.7860 |
| 9 | 5.7590 | 5.3282 | 4.9464 | 4.7716 | 4.6065 | 4.3030 | 4.0310 | 3.5655 | 3.1842 | 2.8681 |
| 10 | 6.1446 | 5.6502 | 5.2161 | 5.0188 | 4.8332 | 4.4941 | 4.1925 | 3.6819 | 3.2689 | 2.9304 |
| 11 | 6.4951 | 5.9377 | 5.4527 | 5.2337 | 5.0286 | 4.6560 | 4.3271 | 3.7757 | 3.3351 | 2.9776 |
| 12 | 6.8137 | 6.1944 | 5.6603 | 5.4206 | 5.1971 | 4.7932 | 4.4392 | 3.8514 | 3.3868 | 3.0133 |
| 13 | 7.1034 | 6.4235 | 5.8424 | 5.5831 | 5.3423 | 4.9095 | 4.5327 | 3.9124 | 3.4272 | 3.0404 |
| 14 | 7.3667 | 6.6282 | 6.0021 | 5.7245 | 5.4675 | 5.0081 | 4.6106 | 3.9616 | 3.4587 | 3.0609 |
| 15 | 7.6061 | 6.8109 | 6.1422 | 5.8474 | 5.5755 | 5.0916 | 4.6755 | 4.0013 | 3.4834 | 3.0764 |
| 16 | 7.8237 | 6.9740 | 6.2651 | 5.9542 | 5.6685 | 5.1624 | 4.7296 | 4.0333 | 3.5026 | 3.0882 |
| 17 | 8.0216 | 7.1196 | 6.3729 | 6.0472 | 5.7487 | 5.2223 | 4.7746 | 4.0591 | 3.5177 | 3.0971 |
| 18 | 8.2014 | 7.2497 | 6.4674 | 6.1280 | 5.8178 | 5.2732 | 4.8122 | 4.0799 | 3.5294 | 3.1039 |
| 19 | 8.3649 | 7.3658 | 6.5504 | 6.1982 | 5.8775 | 5.3162 | 4.8435 | 4.0967 | 3.5386 | 3.1090 |
| 20 | 8.5136 | 7.4694 | 6.6231 | 6.2593 | 5.9288 | 5.3527 | 4.8696 | 4.1103 | 3.5458 | 3.1129 |
| 21 | 8.6487 | 7.5620 | 6.6870 | 6.3125 | 5.9731 | 5.3837 | 4.8913 | 4.1212 | 3.5514 | 3.1158 |
| 22 | 8.7715 | 7.6446 | 6.7429 | 6.3587 | 6.0113 | 5.4099 | 4.9094 | 4.1300 | 3.5558 | 3.1180 |
| 23 | 8.8832 | 7.7184 | 6.7921 | 6.3988 | 6.0442 | 5.4321 | 4.9245 | 4.1371 | 3.5592 | 3.1197 |
| 24 | 8.9847 | 7.7843 | 6.8351 | 6.4338 | 6.0726 | 5.4509 | 4.9371 | 4.1428 | 3.5619 | 3.1210 |
| 25 | 9.0770 | 7.8431 | 6.8729 | 6.4641 | 6.0971 | 5.4669 | 4.9476 | 4.1474 | 3.5640 | 3.1220 |
| 26 | 9.1609 | 7.8957 | 6.9061 | 6.4906 | 6.1182 | 5.4804 | 4.9563 | 4.1511 | 3.5656 | 3.1227 |
| 27 | 9.2372 | 7.9426 | 6.9352 | 6.5135 | 6.1364 | 5.4919 | 4.9636 | 4.1542 | 3.5669 | 3.1233 |
| 28 | 9.3066 | 7.9844 | 6.9607 | 6.5335 | 6.1520 | 5.5016 | 4.9697 | 4.1566 | 3.5679 | 3.1237 |
| 29 | 9.3696 | 8.0218 | 6.9830 | 6.5509 | 6.1656 | 5.5098 | 4.9747 | 4.1585 | 3.5687 | 3.1240 |
| 30 | 9.4269 | 8.0552 | 7.0027 | 6.5660 | 6.1772 | 5.5168 | 4.9789 | 4.1601 | 3.5693 | 3.1242 |
| 35 | 9.6442 | 8.1755 | 7.0700 | 6.6166 | 6.2153 | 5.5386 | 4.9915 | 4.1644 | 3.5708 | 3.1248 |
| 40 | 9.7791 | 8.2138 | 7.1050 | 6.6418 | 6.2335 | 5.5482 | 4.9966 | 4.1659 | 3.5712 | 3.1250 |
| 45 | 9.8628 | 8.2825 | 7.1232 | 6.6543 | 6.2421 | 5.5523 | 4.9986 | 4.1664 | 3.5714 | 3.1250 |
| 50 | 9.9148 | 8.3045 | 7.1327 | 6.6605 | 6.2463 | 5.5541 | 4.9995 | 4.1666 | 3.5714 | 3.1250 |
| 55 | 9.9471 | 8.3170 | 7.1376 | 6.6636 | 6.2482 | 5.5549 | 4.9998 | 4.1666 | 3.5714 | 3.1250 |

وسواء أكان القرض السكني ممنوحاً على أساس سعر الفائدة الثابت أو السعر العائم، فإن على ضابط الائتمان ان يحدد السعر الابتدائي، وكذلك الأقساط الشهرية. فالسداد الشهري، كما ورد أعلاه، يؤدي إلى التخفيض التدريجي لرصيد القرض، ويذهب الجزء الأكبر من الأقساط الأولى لسداد الفوائد المتراكمة، في حين يذهب الجزء الأكبر من الأقساط الأخيرة لسداد أصل القرض، بأسلوب الرصيد المتناقض للقرض.

من المعلوم ان القسط الشهري قد يتغير حتى في حالة سعر الفائدة الثابت بسبب التغييرات في رسوم التأمين، والضرائب العقارية، وغيرها من الرسوم التي يتضمنها القسط الشهري.

**3) وضع رسوم إضافية على المقترض**

غالباً ما يطلب من المقترض تحمل رسوم إضافية، وذلك كنسبة مئوية من مجموع مبلغ القرض، وان يدفع ذلك مقدماً. إفرض ان مبلغ القرض هو (100000) دينار، وان المصرف يفرض (2%) كرسوم اضافية:

الرسوم الإضافية = مبلغ القرض × النسبة المئوية للرسوم الاضافية

= 100000 × 2% = 2000 دينار

يؤدي فرض الرسوم الاضافية واستقطاعها مقدماً من مبلغ القرض إلى رفع سعر الفائدة الفعلية. فالمبلغ الصافي الذي يتسلمه المقترض هو:

100000 - 2000 = 98000 دينار

افرض ان سعر الفائدة على القرض هو (7%)، ويساوي بالفعل (7000) دينار. وإذا نسب مبلغ الفائدة إلى المبلغ الصافي المستلم فان سعر الفائدة يرتفع إلى:

$$\frac{7000 \times 100}{98000} = 7.26\%$$

## القسم الثالث: إستراتيجيات تسعير المنتجات والخدمات المصرفية في الاطار الرقابي:

### اولا) انواع المنتجات والخدمات المصرفية:

المنتجات والخدمات المصرفية على ثلاثة أنواع: **محايدة، وبديلة، ومكملة.**

- فلو أن تقديم الخدمة الجديدة سيكون إلى عملاء جدد لم يتعاملوا مع المصرف في السابق، فالخدمة تعد " محايدة" (Neutral) .
- إذا كان عملاء الخدمة الجديدة هم ذاتها من العملاء الحاليين، الذين يبدلون توجهاتهم من خدمة مصرفية إلى أخرى، فإن الخدمة الجديدة تعد " بديلة" عن خدمة حالية (Substiute).
- لو أن إدخال الخدمة الجديدة يجتذب عملاء جدد يتوقع منهم أن يرغبوا في الحصول على الخدمات الأخرى في المصرف، فإن الخدمة الجديدة " مكملة" (Complementary) .

وغالباً ما تقدم المصارف سلة أو تشكيلة من الخدمات، بحيث أن إزدياد الطلب على خدمة ما يؤدي كذلك إلى إزدياد الطلب على خدمات أخرى.

### أ) المنتجات والخدمات البديلة:

من الإعتبارات المهمة في تسعير المنتجات والخدمات " البديلة" هي تسعير كل خدمة بما يؤدي، في النتيجة، إلى زيادة الربحية الكلية للمصرف. فمثلاً، تعد " أوامر السحب التفاوضية" (NOW Accounts) بديلاً عن الحسابات الجارية. وهذا ما يتطلب تطوير التسعير لمواجهة طلب العميل على كل نوع محدد من الحساب، وفي الوقت ذاته زيادة الربحية الكلية للمصرف. وقد تشتمل مثل هذه الإستراتيجية على زيادة أسعار بعض الخدمات، وتخفيض أسعار الخدمات الأخرى. فتسعير الخدمات " البديلة" قد يؤدي إلى تحقيق كل أو بعض الأهداف الآتية:

1) إجتذاب بعض الشرائح من العملاء الذي أن تجعلهم الإدارة السليمة مربحين للمصرف مثلاً، أو إستبدال القروض الشخصية الصغيرة المكلفة للمصرف، بإستخدام البطاقة الائتمانية، أو البطاقة الذكية.

2) الوصول إلى االمستعملين الجدد للخدمات الذين لم يستخدموا أياً من الخدمات البديلة (مثلاً تسويق شهادات الإيداع المرتبطة بأسعار اذون الخزينة للعملاء الذين لم يعتادوا على إستخدام دفاتر التوفير).

3) تشجيع التبدل في إتجاهات العملاء نحو الخدمات ذات التكلفة التشغيلية المنخفضة (مثلاً تخفيض تكاليف العاملين في إدارة الحسابات الجارية في المصرف عن طريق إستخدام تكنولوجيا المعلومات لمناولة النقدية (ATM)، أو خدمات سداد الفواتير بالهاتف مباشرة، أو البطاقات المدينة.

4) العمل على إبقاء العملاء الذين يحاولون التعامل مع مصارف أخرى بدلاً من المصرف موضوع البحث. فالإيراد المضاف يمكن أن يكون سالباً إذا كان الفشل في تقديم خدمة جديدة بسعر منافس يؤدي إلى خسران بعض الحسابات للمصارف الأخرى. لأن العملاء الجيدين لا بد أن يكونوا محط أنظار إدارة المصرف، التي تعمل قدر المستطاع على الإحتفاظ بهم. فقد تقوم بعض المصارف بإستحداث خدمة جديدة، مثلاً، نظم التحويل الإلكتروني (ATS) فقط لمواجهة منافسة المصارف الأخرى التي إستحدثتها وصارت تجذب العملاء الجيدين نحوها. الغرض من ذلك هو تشجيع توحيد حسابات التوفير الجارية سوية، بوضع حد أدنى للرصيد لا يقل عن (400) دينار، وبدون فرض رسوم معاملات ورصيد أدنى (500) دينار للسحب بالشيكات مجاناً.

**ب) المنتجات والخدمات المكملة:**

يمكن تسعير الخدمات " **المكملة**" بما يؤدي إلى زيادة الربحية أو توسيع الحجم. فلو إستطاعت إدارة المصرف تقديم خدمة جديدة تؤدي إلى زيادة قيمة الخدمات القائمة، فإن هناك فرصة للحصول على سعر عال للخدمات الجديدة. كما أنه لو توقعنا أن خدمات معينة ستؤدي إلى زيادة الإقبال على خدمات أخرى، وبشكل متقاطع، فإن إستراتيجية التسعير هنا قد تتضمن تخفيض السعر على الخدمة القائدة (الأساسية). وغالباً ما تجمع الخدمات المكملة سوية وبأسعار موحدة، وتطرح كسلة (او باقة، او حزمة). إذ ان مثل

هذه السياسة غالباً ما تؤدي إلى زيادة ربحية كل الخدمات لأن بعض الخدمات لا يستعمل بذات الحجم العالي فيما لو قدمت للعميل بشكل مستقل.

**ج) المنتجات والخدمات المحايدة:**

**1)عند تحديد السعر الإبتدائي " المحايد" يظهر أمام المصرف بديلان في الأقل:**

اولاً، هو التقشيط (Skimming Price)، أي الإفادة من القشطة أو الزبدة في السوق، وهو يتضمن تحديد سعر عال للخدمة لغرض الإستفادة من مزية التجديد (الإبداع) في الخدمة المقدمة لأول مرة. ونظراً إلى أن الأسعار المحددة عالية، فإن المنافسة المصرفية ستؤدي تدريجياً إلى تخفيضها. فعندما يصل السوق حد الإشباع بالسعر القائم فإن الأسعار تنخفض تدريجياً لإستيعاب الطلب. أي أنه بتحديد سعر إبتدائي عال للخدمة الجديدة، فإن المصرف يحمي نفسه من ظروف اللاتأكد المرتبطة بعوامل الطلب والتكاليف. فمن المعروف أن الأسعار يمكن أن تخفض بسهولة ولكنها تزداد بصعوبة.

**2) التسعير التغلغلي(Penetration Price):**

أما التسعير التغلغلي فهو عكس التقشيط. فالأسعار تحدد بمستويات واطئة جداً لغرض الحصول على أكبر حصة في السوق. ويؤدي الحجم الأكبر إلى خفض تكلفة الوحدة الواحدة من إنتاج الخدمة المصرفية، ويبعد شبح المنافسة في السوق. وبعد ثبوت قدم المصرف في السوق في طرح هذه الخدمة فإنه يتوجه إلى زيادة سعرها. فإدارة المصرف لا يسعها إهمال المنافسة عندما تقوم بتحديد الأسعار. يصبح القرار السعري أكثر صعوبة عندما تقوم هي بتحليل ربحية الخدمات البديلة، وعندما يكون أمام العميل فرصة لتبديل خدمة ما مكان أخرى، أو لتبديل علاقته بالمصرف المعني إلى مصرف آخر منافس. وهناك إستراتيجيتان ممكنتان عند المنافسة مع المصارف الأخرى. فالأولى هي منافسة "**قطع الاعناق**" (Cut - Throat)، أو المباشرة وجهاً لوجه، وخاصة في حالة الحاجة إلى توسيع الحجم، وعندما تكون الخدمات المطروحة في السوق متشابهة. أما الثانية فهي "**التمييز في الأسعار**" (Price Discrimination). تؤكد مثل هذه الإستراتيجية على خصوصيات ومزايا الخدمات المصرفية موضوع

البحث، وتفوقها على الخدمات المنافسة المطروحة في السوق. ولغرض تنفيذ إستراتيجية السعر التمييزي، لابد على إدارة المصرف أن تحدد أين تكمن المزية التنافسية لخدماتها، وما هي التشكيلية من السعر والمنافع الأخرى التي تستميل الزبون المستهدف لطلب تلك الخدمات.

**3) تقليد المصارف القائدة:**

- ثمة إستراتيجية أخرى في تسعير الخدمات المصرفية تتمثل بتقليد سياسات المصارف القائدة - (Follow The Leader). إستخدم هذا الأسلوب الإستراتيجي تاريخياً وبشكل واسع في القطاع المصرفي وخاصة بسبب تدخل السلطات الرقابية في تسعير الخدمات المصرفية وضع سقوف للأسعار، والتفاوت الكبير في حجم المصارف، بحيث أن المصارف الصغيرة والمتوسطة لا تستطيع منافسة المصارف الكبيرة سعرياً. ومن بين ما تنتهجه المصارف التابعة في سياسات التسعير المعتمدة من قبل المصارف القائدة إعفاء الحسابات الجارية من الرسوم وحرب المنافسة في مجال أجور الخدمات المصرفية.
- من ناحية أخرى، فإن المنافسة بين المصارف غير متماثلة في أنماطها، كما أنها لاتقتصر على مستويات الأسعار بل تتعدى ذلك إلى شروط الإستراتيجيات الأخرى التي لا تؤثر في العملاء. كما أن هياكل التكلفة في المصرف متفاوتة وخاصة فيما يتعلق برسوم الخدمات. وقد يكون سعر ما مربحاً لمصرف ما وغير مناسب لمصرف منافس.

**ثانياً) دور التشريعات والسلطات الرقابية في تسعير المنتجات و الخدمات المصرفية:**

تلعب التشريعات والسلطات الرقابية، وبخاصة السلطة النقدية (المصرف المركزي)، دوراً مهماً في عملية تسعير الخدمات المصرفية، في مجالات عديدة، منها طبيعة القيود المفروضة على عملية التسعير، والتوكيد على ضرورة تغطية التكلفة الكاملة، والنظرة إلى السعر العادل والربح المناسب من العمل المصرفي، وأسعار الفائدة وأسعار الخدمات المصرفية التي تتحدد في إطار السياسة النقدية.

أ) **الإتجاه نحو تحرير المصارف من القيود والأنظمة:**

سبق أن أشير في الفصل الثاني إلى الإتجاه العالمي نحو" تحرير المصارف من الرقابة" (Deregulation) ومدى تأثر المصارف العربية السعرية، سواء على قروض المصرف أم على خدماته، ومن ذلك:

1) ازالة السقوف على أسعار الفائدة، و خلق المرونة في قرارات المصارف في هذا المجال.
2) السماح المتزايد المتضمن السماح بدفع الفوائد على الودائع الجارية، وبخاصة بعد أن عملت المصارف على دمج الودائع الجارية بالتوفير، مثل أوامر السحب التفاوضية، وأوامر السحب التفاوضية الفائقة.
3) ازالة السقوف على رسوم الخدمات المصرفية.
4) زيادة قدرة المصارف على المنافسة فيما بينها، والأهم من ذلك تمكينها من المنافسة مع المنشآت المالية الوسيطة الأخرى.
5) تشجيع المصارف على الإستمرار في عملية الإبداع المالي، أي إبتكار المنتجات والخدمات الجديدة، مع مزيج من الأدوات وتجزئة المخاطرة.
6) تشجيع التعامل المباشر في الأسواق المالية.
7) السماح بنمو " الفقرات خارج الميزانية".

ب) **تغطيــة التكلفــة الكليــة:**

في الوقت الذي أخذت السلطات تشجع المصارف على المنافسة، فإن هناك توكيداً لدى السلطات الرقابية ( وحتى القضائية) في منع المصارف من تقديم خدماتها دون "التكلفة الكلية أو الكاملة" (Full Cost Pricing) . يعود ذلك لعدة أسباب، منها ضرورة تحقيق ربح مناسب كاف لتدعيم رأسمال المصرف ( عن طريق بناء الإحتياطيات، أو إحتجاز الأرباح)، لتوزيع الأرباح للمالكين. كما أن هناك حرصاً من الدولة على ضرورة بقاء المصرف في الوجود، حماية للنظام المصرفي ككل، وذلك لا يتحقق إلا إذا إستطاع المصرف تغطية التكلفة الكلية، في "الأقل". هذا إلى جانب الإعتبارات الأخلاقية في

تحديد إطار عمل المنافسة، بحيث إنها لا تنحدر إلى عدم قدرة المصرف على إستعادة حتى تكلفة عملياته.

غير أنه ليس من السهل تطبيق هذا المبادىء في العمل الرقابي على المصارف. كما أنه ليس المقصود بذلك عدم تغطية التكلفة في كل عملية، أو النشاط، أو قسم، أو فرع... وإنما ينظر للتكلفة على أنها التكلفة الكلية للمصرف. لذلك، يبقى مسموحاً للمصرف تسعير بعض خدماته وأوجه نشاطه لتغطية التكلفة المتغيرة فقط في الأجل القصير، وقبول طلبات خاصة، وتسعير خدمات إستثنائية بخصوصياتها. من بين ما يسمح للمصارف كذلك خفض سعر خدمة قائدة (Leader) (عليها إقبال شديد)، بهدف خلطها مع مجموعة خدمات أخرى، يكون ربح المصرف منها عالياً، بحيث أن الربح الصافي من التشكيلة، ككل، يبقى مناسباً (ضمن تحليل ربحية العميل).

**ج) السعر العادل والربح المرضي:**

من بين ما تحرص علية السلطات الرقابية هو أن يكون تسعير الخدمات المصرفية "عادلاً أو منصفاً" (Fair Price)، بحيث أن العملاء لا يتعرضون إلى الإستغلال. من جهة أخرى، فإن السلطات الرقابية والإدارات المصرفية، معاً، تعملان على تحقيق الربح "المرضي" (Satisfying)، وليس تعظيم الربح، أخذاً بنظر الإعتبار المحافظة على العملاء، وزرع الثقة في نفوس الجمهور المتعامل مع المصارف، مع الحرص على نشر العادة المصرفية المتطورة.

**د) المعاملة السوية، والافصاح عن كيفية التمييز بين العملاء:**

من بين التوجهات العامة للسلطات الرقابية أن يحصل عملاء المصارف على المعاملة السوية، خاصة وان المنشأة الصغيرة والمودع الصغير هم أكثر شكوى من إحتمالات المعاملة الأقل في الجودة أو النوعية أو من ضعف الإهتمام. المسألة هنا معقدة، لأن صغار المودعين والمقترضين هم أقل "جدارة إئتمانية" (Credit-Worthiness) من كبار المقترضين، مما يعني أن المصارف تضطر إما لفرض سعر فائدة أعلى لتعويضها عن المخاطرة الإئتمانية الأعلى، أو لفرض شروط إضافية (أجل أقل، ضمانة

أقوى، شروط سيولة أعلى...) وفي حين أن بعض الدول تفرض هيكل أسعار موحد (للفوائد، والخدمات المصرفية)، فإن معظم الدول المعاصرة تمنع التمييز بين العملاء الذين يتطابقون في المواصفات، وليس بين كل العملاء مهما كانت مواصفاتهم.

**هـ) توجهات السياسة النقدية:**

لتوجهات السياسة النقدية (المصرف المركزي) دور بارز في التأثير في كل من هيكل أسعار الفائدة على القروض المصرفية والعمليات الأخرى "المستندة إلى الأموال" (Funds - Based) المنتجات والخدمات المصرفية. من بين أهم هذه التوجهات المؤثرة ما يأتي:

1) تغيير سعر إعادة الخصم، للتأثير في حجم عرض النقد وتحديد تكلفة الإئتمان.
2) عمليات السوق المفتوح، حيث تشتري فيها السلطة النقدية، أو تبيع، الأدوات المالية (كالسندات) لغرض التأثير في الإحتياطيات النقدية للمصارف.
3) تغيير نسبة الإحتياطي القانوني، وبالتالي تغيير عرض الأموال والطلب عليها في الأسواق النقدية والمالية، وفي الإحتياطيات النقدية لدى المصارف.
4) الإقراض المباشر للمصارف، من خلال "الجاري – مدين"، ضمن الحساب الحر (اوالطليق) في المصرف المركزي.
5) السماح بأسعار فائدة تفضيلية أو تمييزية لبعض القطاعات، أو الأنشطة، أو العمليات، أو الفئات، تنفيذاً للسياسة الإقتصادية، أو السياسة العامة للدولة. مثال ذلك خفض أسعار الفائدة لقطاعات الإسكان والزراعة والصناعات الصغيرة والحرفية، ولمنشآت الأعمال الصغيرة، أو لعمليات التصدير، أو لشراء الموجودات الثابتة الهادفة لتطوير تكنولوجيا الإنتاج...الخ. وقد يتم تنفيذ ذلك عن طريق المصارف القطاعية التي تمتلكها الدولة، أو إلزام المصارف بأسعار معينة، أو دفع الفارق للمصارف بين الأسعار العادلة والمخفضة، على سبيل "الدعم" (Subsidy).
6) تنسيق رسوم المنتجات والخدمات المصرفية المتماثلة، أو توحيدها في بعض الدول.

7) الإهتمام بنوعية المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة للجمهور، مما يؤثر في هيكل تكلفتها.

8) ممارسة التوجية المعنوي للمصارف بشأن تسعير المنتجات والخدمات المصرفية.

9) ضرورة قيام المصارف بتقييم المخاطرة المترتبة عليها، بسبب تعاملها في "المشتقات" (Derivatives)، وإنتهاجها أساليب "التحوط" (Hedge)، بحيث إن ذلك لا يؤدي إلى زيادة "تعرضها" (Exposure) للمخاطرة.

# التمرينات ودراسة الحالات

1) كضابط ائتمان، كنت أنت مسؤولاً عن العلاقة مع إحدى الشركات. وقد تقدمت الشركة مؤخراً لتجديد خط ائتمانها الحالي البالغ (10) مليون دينار والذي يمتد إلى (10 – 1-2) شهراً. كما تستفيد الشركة عن عدد من خدمات المصرف، وباستخدام أحدث بيانات متوفرة من تعامل الشركة مع المصرف في العام الماضي فإن الإيرادات المتوقعة من هذا العميل التجاري وتكاليفه المتوقعة هي كما في الجدول الآتي:

| الإيرادات المتوقعة | | التكاليف المتوقعة | |
|---|---|---|---|
| الإيراد | المبلغ (دينار) | التكلفة | المبلغ (دينار) |
| دخل الفائدة السنوي من القرض المطلوب باقتراض (1+السعر المفضل=11%) | 110000 | الفائدة المدفوعة على ودائع العميل (9%) | 25000 |
| | | تكلفة الحصول على الأموال (تكلفة التمويل) | 975000 |
| رسوم الالتزام بالقرض (1%) | 100000 | تكاليف حركة الحساب | 19000 |
| رسوم إدارة الودائع (1%) | 4500 | تكاليف التحويل السلكي للأموال | 1300 |
| رسوم التحويل السلكي للأموال | 3500 | تكاليف معالجة القروض | 12400 |
| رسوم أعمال بالوكالة لصالح العميل | 8800 | تكاليف مسك السجلات | 4500 |
| مجموع الإيرادات المتوقعة | 1216800 | مجموع التكاليف المتوقعة | 1037200 |

يقدر المصرف أن العميل سوف يحتفظ برصيد ودائع بمبلغ (2125000) دينار خلال السنة الذي يبقى فيه خط الائتمان مستخدماً. ما هي نسبة العائد الصافي المتوقعة من التجديد المقترح، إذا قام العميل بسحب كامل القرض المطلوب فعلاً؟ ما هو القرار الذي يجب أن يتخذه المصرف، وتحت أية افتراضات؟ وإذا أراد المصرف رفض هذا القرض، فما هي الافتراضات الخاصة بذلك من حيث الإيرادات، والمصروفات، والأرصدة التي يجب أن يحتفظ بها العميل في حسابه؟

**السيناريوهات البديلة:**

أ) كيف يتغير تقييمات للعلاقة مع العميل إذا انخفض السعر المفضل من (10%) إلى (8%)، وأن تكاليف الفوائد للمصرف لم تنخفض؟

ب) هل ستصل إلى استنتاج مختلف فيما يخص طلب القرض إذا ما أصر العميل على فتح حساب للوديعة لأجل بسعر فائدة (9.25%) بدلاً من (9.0%)، وأن تكلف الأموال الأخرى التي تمت تعبئتها لتمويل القرض قد ارتفعت من (97500) دينار إلى (1065000) دينار، في حين انخفض السعر المفضل إلى (9.50%)؟ لماذا؟ ولماذا لا؟

جـ) ما هو السعر المفضل الذي يحقق للمصرف التعادل بين الإيرادات والمصروفات، فيما يخص هذه العلاقة مع العميل، بافتراض بقاء الإيرادات والتكاليف الأخرى كما هي؟

د) بأي مستوى سعر تكلفة الفائدة يحقق المصرف التعادل في هذه العلاقة مع العميل، بافتراض أن السعر المفضل وغيرها من الإيرادات والتكاليف تبقى ثابتة؟

**س2)** بهدف تمويل طلب للحصول على قرض بمبلغ (10) مليون دينار لمدة سنة واحدة لأحد أفضل عملائه، قام المصرف الوطني بإصدار شهادات إيداع بمبلغ (6) مليون دينار بعائد مخطط هو (8.75%)، واقتراض (4) مليون دينار في السوق النقدي بسعر (8.40%). تبلغ تكاليف الاستعلام وهيكلة القرض (25000) دينار. تقترح إدارة الاستعلام إضافة (1%) كحد أدنى لعلاوة المخاطرة، وحد أدنى لهامش الفائدة بسعر ($\frac{1}{4}$%). يفضل المصرف استخدام أسلوب "الإضافة للتكلفة" لتسعير القرض.

ما هو سعر الفائدة الذي يفرضه على هذا القرض؟

**السيناريوهات البديلة:**

**السيناريو (أ):**

إفرض أن المصرف يستطيع الحصول على كامل مبلغ (10) مليون دينار في السوق النقدي بسعر (4.40%). ما هو سعر الفائدة الذي يفرضه المصرف على هذا القرض، باستخدام

أسلوب "الإضافة للتكلفة"؟ ما هي المخاطرة التي يتعرض لها المصرف إذا ما قام بتمويل القرض بكامله في السوق النقدي؟

**السيناريو (ب):**

إذا ارتفعت التكاليف "غير" الفوائد إلى (38000) دينار، في حين يصر المصرف على نسبة فائدة بسعر (10%) على القرض، ماذا سيحصل لهامش الربح المستهدف؟

**س3)** يتم تسعير القروض للشركات الكبيرة اليوم بعلاوة بسيطة لتغطية المخاطرة وكذلك هوامش ربح محدودة فوق سعر اللايبور (LIBOR) فيما يخص الودائع قصيرة الأجل باليورو دولار (Eurodollar).

حصل المصرف التجاري على طلب للقرض بمبلغ (15) مليون دينار لتمويل رأس المال العامل لشركة كبيرة. يمنح المصرف العميل سعر فائدة عائم (متغير) لمدة (90) يوماً، بسعر اللايبور آنذاك البالغ (9.25%) تضاف لها علاوة مخاطرة (0.25%). غير أن الشركة تريد أن تحصل على القرض بمضاعف (1.014) مرة من اللايبور. فإذا وافق المصرف على منح هذا القرض، ما هو سعر الفائدة الذي يفرضه على هذا القرض؟ كيف تقارن ذلك بسعر الفائدة الذي يريد المصرف فرضه؟ ماذا يدل طلب العميل لهذا السعر، فيما يخص توقعاته لسعر الفائدة خلال (90) يوماً القادمة؟

**السيناريو البديل:**

إفرض أن المصرف يقدم عرضاً مقابلاً يتضمن الإقراض بسعر اللايبور مضافاً إليه ($\frac{1}{8}$ %)، مع احتفاظ العميل بحسب وديعة جارية بدون فائدة بمبل (250000) دينار خلال مدة القرض. هل يحتمل أن يوافق المصرف على هذا العرض؟ أوضح ذلك.

س4) تبلغ أسعار الفائدة بالسوق النقدي للأسابيع الخمسة القادمة ما يأتي:

| أسعار الفائدة السائدة في السوق النقدي | الأسابيع | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ما بين المصارف | الأول | الثاني | الثالث | الرابع | الخامس |
| الأوراق التجارية لشهر واحد | %8.72 | %8.80 | %8.69 | %8.46 | %8.46 |
| شهادات إيداع لشهر واحد | 8.55 | 8.63 | 8.53 | 8.43 | 8.40 |
| ودائع باليورو دولار | 8.58 | 8.56 | 8.60 | 8.43 | 8.38 |
| أذونات الخزينة لثلاثة أشهر | 7.60 | 7.77 | 7.74 | 7.67 | 7.60 |

طلبت الشركة أن يكون سعر الفائدة على القرض ($\frac{1}{4}$ %) فوق سعر "ما بين المصرف"، في حين طلب المصرف ($\frac{3}{8}$ %) فوق سعر "ما بين المصارف".

لو وافق المصرف على مقترح الشركة، ما هو السعر الذي سوف يفرض خلال الأسابيع الخمسة، ما هو أثر ذلك على أرباح المصرف؟ ما هي المخاطر التي يتعرض لها المصرف؟

**السيناريو البديل:**

يقترح المصرف أن يكون الحد الأدنى لسعر الفائدة (8%) مع إضافة علاوة مخاطرة (0.125%). ويوافق المصرف على ذلك.

ما هي المخاطر التي يواجهها المصرف؟ هل هناك أسعار بديلة أفضل للمصرف استخدامها من الجدول أعلاه؟

س5) يبلغ متوسط رصيد ودائع إحدى الشركات (270500) دينار، وتبلغ الفقرات قيد التحصيل (73250) دينار، وتبلغ نسبة الاحتياطي القانوني والاختياري على الأموال الصافية المحصلة من الودائع (3%)، ما هو مبلغ الأموال الصافية القابلة للاستثمار المتاحة للمصرف. وإذا وافق المصرف على منح الشركة سماحاً ائتمانياً (Earnings Credit) بنسبة عائد (5.75%) من الأموال الصافية القابلة للاستثمار. فكم تحصل الشركة من هذا الترتيب؟

**س6)** تعمل إدارة المصارف المراسلة في أحد المصارف بـ (70%) من طاقتها، وهي تقدم الآن (10000) وحدة من احدى الخدمات. لغرض زيادة استخدام الطاقة، يدرس المصرف امكانية قيام الادارة بتقديم "خدمة اضافية" بدلاً من الأسلوب الحالي الذي بموجبه يحصل المصرف على مثل هذه "الخدمة الاضافية" من الغير بسعر (28) دينار للوحدة.

تقدر تكلفة الأموال اللازمة لاداء الخدمة الجديدة بـ (10) دينار للوحدة، وتكلفة العمل المباشر بـ(8) دينار للوحدة، أما التكلفة غير المباشرة للانتاج فهي (2) مرة تكلفة ساعات العمل المباشر، منها (20%) متغيرة. المقترح هو تقديم (10000) وحدة إضافية من هذه الخدمة.

**المطلوب:**

أ) هل يقوم المصرف بإنتاج الخدمة الجديدة أم يواصل الحصول عليها من الغير؟

ب) إذا كان أمام المصرف بديل آخر لاستعمال الطاقة الفائضة هذه يتمثل بايراد قدره (12000) دينار سنويا، فهل يفضل هذا البديل الجديد؟

# الباب الرابع

## محاسبة المسؤولية والاستراتيجيات والموازنات المصرفية

الفصل التاسع: محاسبة المسؤولية في المصرف

الفصل العاشر: الاستراتيجيات المصرفية

الفصل الحادي عشر: الموازنة الشاملة للمصرف



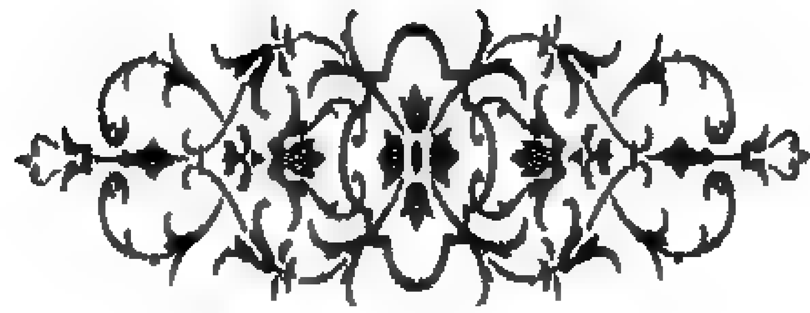
# الفصل التاسع

## محاسبة المسؤولية في المصرف

القسم الأول: الإدارة اللامركزية في المصرف

القسم الثاني: العلاقات الإنسانية في المصرف

القسم الثالث: اسعار التحويل بين ادارات المصرف



# الفصل التاسع

# محاسبة المسؤولية في المصرف

## القسم الاول: الإدارة اللامركزية والعلاقات الإنسانية

### اولاً) الإدارة اللامركزية في المصرف

تتميز الإدارة المصرفية المعاصرة بالاتجاه المتزايد نحو تحقيق اللامركزية، سواء داخل الإدارة العامة للمصرف (أو المركز الرئيس)، أو من خلال توسيع شبكة الفروع، وتنويع اختصاصاتها وزيادة صلاحياتها. وانسجاماً مع ما حققته منشآت الأعمال الأخرى في الدول المتقدمة من إيجابيات في مجال الأخذ بنظام"محاسبة المسؤولية"، فإن المصارف قد استفادت من تلك التجارب، وقامت بإعادة تنظيم هياكلها بما جعلها متوافقة مع متطلبات التوجه المذكور. كما تحققت إيجابيات عديدة في مجال زيادة فاعلية نظم التخطيط والرقابة والتنسيق وذلك في إطار اللامركزية ومحاسبة المسؤولية.

لابد من الاشارة هنا الى ان الامركزية التي تحققت في المصارف كانت في اطار خاص، بحيث غدت المنتجات والخدمات التي تقدم للمستهلكين وللمنشآت الصغرى والصغيرة لامركزية، تنفذ ضمن حدود واسعة من الصلاحيات من قبل الفروع المصرفية. اما المنتجات والخدمات التي تقدم الى المنشآت المتوسطة، والشركات، والمصارف والمنشآت المالية الاخرى، واجهزة الدولة، فتقدم اما بواسطة الفروع ثم من خلال الادارة العامة (حيث يتم اتخاذ القرارات) او من خلال الادارة العامة ذاتها. وقد قام الكثير من المصارف خلال الثلاثين سنة الماضية باعادة هندسة العمليات لتحقيق هذا التوجه.

**أ) مداخل تقديم المنتجات والخدمات المصرفية من خلال الهيكل التنظيمي:**

يعتمد الهيكل التنظيمي في المصرف على حجمه وتشكيلة المنتجات والخدمات التي يقدمها، وخبرات ومهارات العاملين فيه، وسياسات الإدارة العليا، وما تسمح به التشريعات من أشكال التنظيم. فالمصارف العاملة في المراكز النقدية (Money Centers) الكبيرة تعكس خصوصيتها، فتقدم معظم خدماتها على أساس "الجملة" أو "الشركات" (Wholesale or Corporate) أو على أساس "التجزئة" (Retail). أما الهيكل التنظيمي للمصرف الصغير فيؤكد على خدمات التجزئة. وكلما ازداد حجم المصرف كلما تم تنظيم هذين النوعين من الخدمات (الجملة والتجزئة) في ادارات متعددة، متفاوتة في الحجم، والمستوى في الهيكل التنظيمي، وفق الأهمية النسبية لكل منهما.

**1) المدخل التقليدي في تنظيم المصرف:**

يقوم المدخل التقليدي في تنظيم المصرف على أساس التكامل في الأنشطة، (Functions). والنشاط هو تقسيم رئيس من مجمل انشطة المصرف. غالباً ما تأخذ الأنشطة، بموجب هذا المدخل، التبويب نفسه الذي تعكسه قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية) للمصرف: النقدية، الودائع، القروض، الاستثمارات، الخدمات، وهكذا.

وعندما يتوسع المصرف، فإنه يتجه نحو تنظيم بعض هذه الأنشطة في تقسيمات او ادارات فرعية أصغر. فقد تنظم إدارة القروض على شكل أقسام متخصصة في القروض التجارية والإستهلاكية (أو الشخصية) والعقارية، وغيرها من أنواع القروض. وتنظم إدارة الاستثمارات إما على أساس نوعها (أسهم، سندات...) أو على الاساس الجغرافي (معروضة في اسواق محلية او دولية)، أو على أساس الأجل (أذون، وسندات...).

**2) الاتجاه نحو تنظيم المصرف على أساس ادارات المنتجات والخدمات:**

تنبهت الإدارات المصرفية إلى أهمية طلبات العملاء على الخدمات المجمعة على شكل خطوط، أو حزم، من المنتجات والخدمات (Product Lines). فقد يستعمل

العميل الصغير الودائع الجارية والتوفير ولأجل معاً، إلى جانب الاقتراض لغرض بناء مسكن. واستطاعت المصارف المعاصرة جمع هذه الخدمات في "حزمة واحدة" (Package) أو تشكيلة (Bundle)، بحيث أن هناك قسماً واحداً يتولى مسؤولية الاتصال بهذه المجموعة من العملاء.

ويمكن النظر إلى الأسواق المصرفية المعاصرة على شكل "مصفوفة" (Matrix)، تعكس التفاعل بين نوعين من تلك الأسواق هما: "أسواق المنتج" "وأسواق العميل"، كما سيعرض أدناه. وشهدت "أسواق المنتج" (Product Markets) تنويعاً متزايداً في "مزيج" (Mix) المنتج والخدمة في السنين الأخيرة لغرض الاستفادة من فرص تحقيق الفوائد والرسوم من المنتجات والخدمات المصرفية.

**3) التنظيم المستند للعميل:**

تميزّت الأسواق المستندة للعميل (Customer-based Markets) بنمو ما يسمى بـ "صيرفة العلاقة" (Relationship Banking). يقصد بذلك ربط مجموعة منتجات وخدمات تستعملها شريحة معينة من العملاء ضمن الإدارة في الهيكل التنظيمي المسؤول عن تقديمها، وفي شريحتين من العملاء: **التجزئة والجملة**. والعملاء المتعاملون مع المصرف بالتجزئة هم، بالدرجة الأولى،القطاع العائلي أو الأفراد (المستهلكون) والمنشآت الصغرى والصغيرة. أما الصيرفة بالجملة (للشركات) فتشمل على المنشآت المتوسطة، والشركات، والمؤسسات المالية وبخاصة المصارف المراسلة والأجهزة الحكومية. وغالباً ما يشار إلى المصرف الصغير بـ "المستجيب" (Respondent)، والمصرف الأكبر بـ "المرسل" (Correspondent). ويشير الشكل(1) إلى تكامل أسواق المنتج مع أسواق العميل، وإلى المنتجات الأساسية المقدمة لكل مجموعة. وليس من الضروري أن يستعمل كل "سوق عميل" جميع المنتجات والخدمات المعروضة في المجموعة.

شكل (1)

تنظيم أنواع المنتجات والخدمات المصرفية، الأساسية المقدمة لكل سوق عملاء

| سوق العملاء | نوع المنتج/ الخدمة | |
|---|---|---|
| أ) التجزئة | أ) الائتمان | 1) القروض الإستهلاكية<br>2) البطاقات الإئتمانية<br>3) القروض العقارية<br>4) قروض المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة |
| | ب) الخدمات | 1) الحسابات الجارية<br>2) حسابات التوفير<br>3) الصناديق الامينة<br>4) شبكات المسافرين<br>5) البطاقات المدينة<br>6) الاستشارات المالية |
| ب) الجملة (الشركات) | أ) الائتمان | 1) القروض التجارية<br>2) قروض العقار التجاري<br>3) القروض الصناعية |
| | ب) الخدمات | 1) إدارة النقدية<br>2) المعالجة الإلكترونية للبيانات<br>3) التحويلات الإلكترونية للبيانات<br>4) الصناديق الامينة<br>5) خدمات الأمانة (Trust)<br>6) خطابات الضمان |

**4) الفروع المصرفية هي شكل من اللامركزية الجغرافية:**

تتسابق المصارف في العالم نحو فتح الفروع المصرفية. ويعبّر ذلك عن تحرك المصرف بشكل مدروس باتجاه موقع العميل، حتى ولو كان يسكن في المناطق الريفية أو النائية. وتعتمد المنتجات والخدمات التي يقدمها فرع المصرف على طبيعة سوق المنطقة التي يعمل فيها. فقد يكون الفرع صغيراً أو كبيراً، شاملاً الخدمات أو متخصصاً فيها، مزوداً بساحات لوقوف السيارات أو بدونها.... وهكذا.

من بين المزايا الكثيرة التي يوفرها التفريع المصرفي تعبئة، أو تجميع، الودائع في ساحة أوسع، وتنويع مخاطر الائتمان قطاعياً وجغرافياً، وتحقيق الوفورات في إدارة الاحتياطيات الأولية، وتنمية المدراء، والاستفادة من المتخصصين (بسبب حجم

المصرف ذي الفروع)، وتكامل وتناسق السوق المصرفي جغرافياً، وتمتين رأس المال، وخفض التكاليف، وزيادة الربحية.

وقد يكون من بين سلبيات التفريع المصرفي صعوبة التنسيق بين الفروع، واحتمال وجود فروع لا تحقق الربحية المستهدفة.

**ب) إيجابيات توجّه المصارف المعاصرة نحو الإدارة اللامركزية:**

يتوافق الاتجاه المعاصر نحو الإدارة المصرفية اللامركزية مع نظام "محاسبة المسؤولية"، الذي سيطرح أدناه. و"المصرف اللامركزي"(Decentralized Bank) هو ذلك المصرف الذي لا تنحصر فيه عملية اتخاذ القرارات بفئة صغيرة من المدراء في قمة الهيكل التنظيمي، بل إنها تتوزع في مختلف المستويات المكونة لذلك الهيكل. ويقوم المدراء في كل مستوى باتخاذ القرارات ضمن اختصاصاتهم. ولا بد أن ينظر إلى اللامركزية في الإدارة المصرفية على أنها مسألة نسبية، أي أنه لا يوجد مصرف لا مركزي بالمعنى المطلق، بحيث إن كل القرارات تتخذ من قبل المستويات الأدنى في كل حالة، لأن مثل ذلك المصرف سيكون بدون هيكل تنظيمي متدرج. كما أنه لا يوجد مصرف يتسم بالمركزية المطلقة في اتخاذ القرارات، لأن معنى ذلك أن الإدارة العليا تتخذ كل القرارات. فالحالة الواقعية تقع، إذن، بين هذين القطبين، مع إتجاه نحو إحداهما، وذلك بحسب طبيعة تنظيم المصرف. ولكن الاتجاه المعاصر اليوم هو نحو قطب اللامركزية، في تقديم المنتجات والخدمات للمستهلكين وللمنشآت الصغرى والصغيرة على مستوى الفروع، واللامركزية في الادارة العامة، من حيث تخويل الصلاحيات للادارات والاقسام داخلها. فالإدارة المصرفية المعاصرة تميل إلى ذلك النمط من العمل قياساً بالمركزية. ومن أهم مزايا اللامركزية في إدارة المصرف ما يأتي:

(1) تخليص الإدارة العليا من الأعباء التنفيذية، وذلك من خلال توزيع عملية اتخاذ القرارات في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، مما يجعلها تركز على القضايا الأساسية، أو المهمة، المتعلقة بالتخطيط طويل الأجل، وتنسيق جهود ادارات المصرف.

(2) تؤدي اللامركزية إلى تمكين المدراء من الحصول على التدريب اللازم أثناء أداء العمل، إذ يتعلم المدير، من واقع اداء مسؤولياته، كيفية الأداء الأفضل وتفادي السلبيات والأخطاء في المستقبل.

(3) تؤدي المسؤولية الأوسع للمدراء، بسبب تخويلهم الصلاحيات،إلى تحقيق الرضى الوظيفي،وبالتالي توليد الحوافز المضافة نحو الأداء الأفضل والجهود الأكثر حرصاً وكفاية.

(4) تمكين المدراء من اتخاذ القرارات حيثما تولد المشكلات، أي في الميدان، لأن حرارة الميدان لا تشعر بها الإدارة العليا في المصرف،باعتبارها تبتعد عن المشكلات اليومية.

(5) تجزئة المشكلات المعقدة والكبيرة إلى أجزائها، لغرض توجيه الجهود المنسقة لحلها.

(6) خلق قواعد أمتن لتقييم أداء المدراء وبقية العاملين في المصرف، خاصة إذا تكاملت اللامركزية مع نظام محاسبة المسؤولية، بحيث يمكن صياغة مؤشرات موضوعية دورية عن سير الأداء ضمن مراكز المسؤولية.

(7) تحقيق الإستجابة الفاعلة للمصرف وفروعه إلى المتغيرات البيئية والتكييف معها، وكذلك التفاعل مع الظروف والخصوصيات المحلية لعملية الفروع تلك.

مما لا شك فيه أن لكل نظام سلبياته، إلى جانب إيجابياته. فقد يبتعد مدراء الفروع في الإدارة اللامركزية عن الأهداف الرئيسة أو العامة للمصرف. كما أن الأداء اللامركزي هو أعقد تنسيقاً من الأداء المركزي، أي أنه كلما اتسعت اللامركزية كلما إزدادت مشكلات التنسيق. ولا بد للإدارة المصرفية المتفتحة والنابهة أن توازن باستمرار بين إيجابيات وسلبيات اللامركزية، وذلك تحقيق التوازن بين تحقيق **أهداف** المصرف، وبين نمط التنظيم الإداري (**الوسيلة**).

**ثانيا) طبيعة محاسبة المسؤولية ومقوماتها:**

**أ) تعريف محاسبة المسؤولية:**

يقصد بـ "محاسبة المسؤولية" (Responsibility Accounting) في المصرف أن أداء كل مدير يقاس بحسن إدارته تلك الأنشطة (أو المجالات) التي تقع ضمن مسؤوليته ورقابته

المباشرة عليها. يتطلب تحقيق هذا النوع من قياس المسؤولية، دراسة تكاليف وإيرادات المصرف بشكل دقيق، وتبويبها بحسب المستويات المتعاقبة في الهيكل التنظيمي، حيث تقع مسؤولية رقابتها. هكذا يصبح كل مدير مسؤولاً عن تلك التكاليف التي يهتم بها، مع تحديد مساءلة كل مدير عن الانحرافات بين النتائج المتحققة والمخططة في الموازنة. وتؤدي محاسبة المسؤولية إلى ربط النظام المحاسبي بالمدير المسؤول، أي أنه ينظر إلى التكاليف من وجهة نظر الشخص المسؤول عن رقابتها، وليس من وجهة نظر المصرف ككل. ويعد هذا المفهوم أساسياً في صياغة أي نظام فاعل للتخطيط والرقابة.

**ب) مقومات محاسبة المسؤولية:**

تستند محاسبة المسؤولية إلى ثلاثة مقومات أساسية هي:

(1) يمكن تخصيص التكاليف والإيرادات بما يتوافق ومستويات المسؤوليات الإدارية في الهيكل التنظيم للمصرف.

(2) قدرة المدير، في مستوى معين في الهيكل التنظيمي، على رقابة التكاليف والإيرادات التي تبوب وتقع ضمن مسؤولياته.

(3) تحضير بيانات الموازنات بما يؤدي إلى تقييم الأداء الفعلي على مستوى الادارات والفروع، وذلك من خلال المقارنة بين النتائج المخططة والمتحققة.

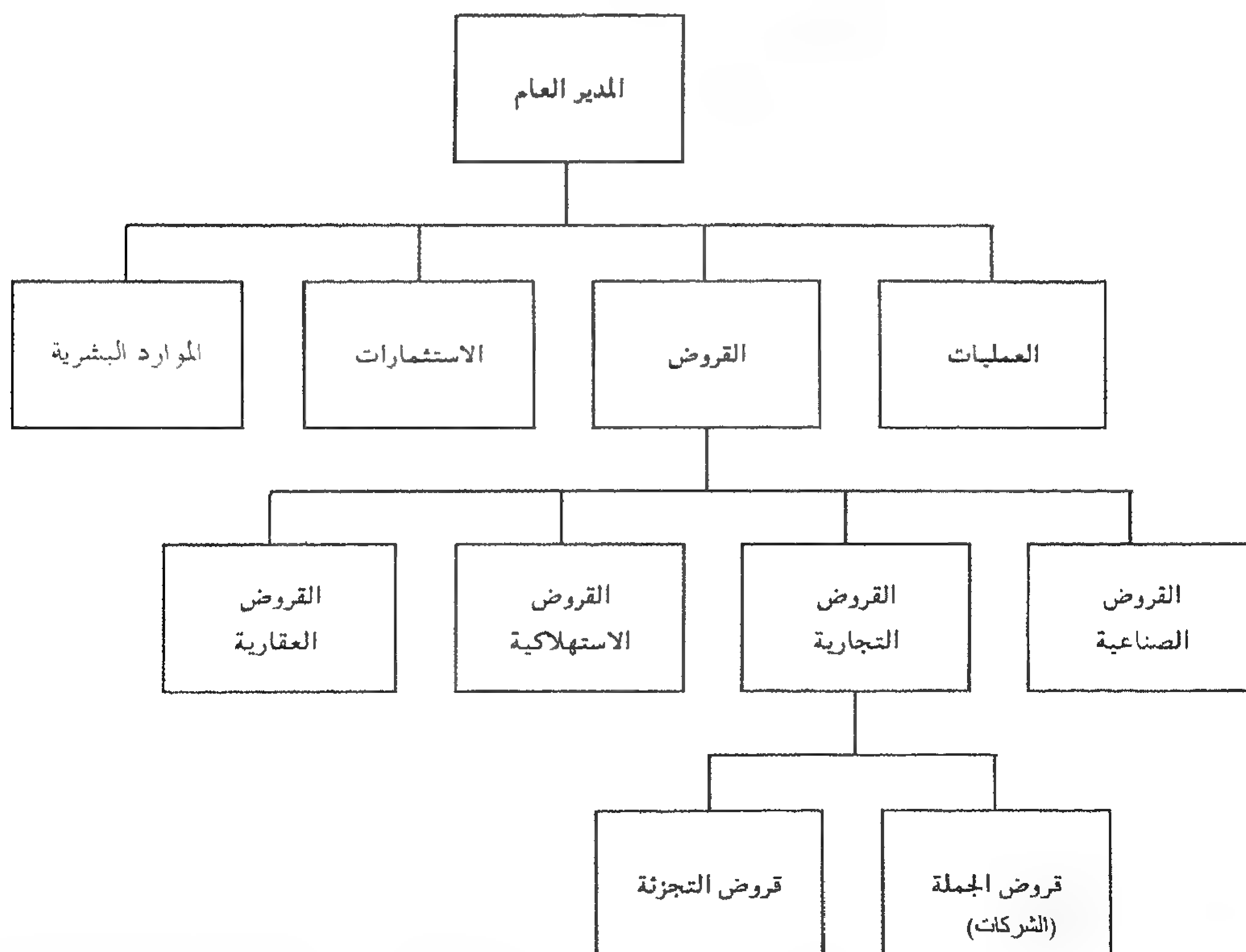
(4) المصرف، بهذا المنظار، هو منشأة تتكون من مجموعة من الأفراد يسعون لتحقيق أهداف مشتركة. وكلما أمكن مساعدة كل فرد على إنجاز مهماته، كلما صارت الفرص المتاحة أوسع أمام المصرف ككل لتحقيق أهدافه. تعني محاسبة المسؤولية، تعيين مراكز للمسؤولية، قابلة للتحديد، ويمكن متابعة أدائها، وقياسه وإعداد التقارير الدورية عنه إلى المستويات الأعلى في المصرف. تترابط محاسبة المسؤولية، بشكل خاص، مع التكاليف المعيارية التي تتيح مقاييس يمكن بواسطتها متابعة الأداء دورياً. كما أن نظام محاسبة المسؤولية يمتد ليشتمل ليس فقط على الادارات داخل الإدارة العامة للمصرف، وإنما إلى الفروع، التي يعد كل منها مركزاً للمسؤولية. بل إن كل فرع، بحسب مستوياته وأهميتها، يمكن أن يتكون من عدد من مراكز المسؤولية، إذا كان الفرع بحجم مناسب لذلك.

**جـ) مثال مفترض**

لإيضاح كيفية تنفيذ نظام محاسبة المسؤولية، يمكن افتراض البيانات الآتية عن مصرف شامل، وهو الاتجاه المعاصر اليوم في العمليات المصرفية. ولغرض التبسيط، فقد افترض أن المصرف يتكون من أربعة مستويات للمسؤولية، تتمثل في أربع إدارات رئيسة هي: العمليات، القروض، الاستثمارات، الموارد البشرية (مع حذف الادارات الأخرى). وسوف يتم اختيار إدارة القروض لاستكمال عرض المثال. فهي تتكون من أربعة أقسام للقروض: الصناعية، التجارية، الاستهلاكية، العقارية. ويتكون قسم القروض التجارية (الذي سيؤكد عليه في المثال)، من شعبتين هما: القروض بالجملة (الشركات)، والقروض بالتجزئة

**شكل (2)**

**الهيكل التنظيمي لمصرف مفترض**



اذ يتطلب نظام محاسبة المسؤولية إعداد "تقارير الأداء" (Performance Reports) دوريا، وهي تتجه صعوداً من المستويات الأدنى إلى الأعلى، وبشكل متدرج. وهي في صعودها تتكثف معلوماتها، قياساً بالتفاصيل الأدق في المستويات الأدنى.
بعبارة أخرى، فإن هناك عملية متواصلة ومتعاقبة لتجميع وتنسيق المعلومات، من القواعد إلى قمة الهيكل التنظيمي للمصرف، مروراً بالمستويات التنظيمية الوسيطة. لذلك، لا بد من البدء، بحسب المثال المطروح أعلاه، من المستوى الرابع، ثم الثالث، ثم الثاني، وصولاً إلى المستوى الأول. ويضم التقرير الدوري، في كل حالة، معلومات عن الأداء المخطط، والمتحقق، والانحرافات بينهما، التي تم تبويبها إلى "إيجابية" يرمز لها بـ (أ) و"سلبية" ويرمز لها بـ (س)، كما في الشكل (3). فالزيادة بالتكلفة هي سلبية، بينما يعتبر انخفاضها إيجابياً. والعكس صحيح في حالة الإيرادات.

**(1) المستوى الرابع للمسؤولية:**

وهو مستوى مدير شعبة "القروض التجارية بالتجزئة" وقد تم تبويب "التكلفة المتغيرة" (وهي التي تخضع لرقابة المدير) إلى عناصرها الثلاثة الأساسية: الأموال، العمل المباشر، التكلفة غير المباشرة.

## شكل (3)

## تكاليف نظام محاسبة المسؤولية في المصرف (بأربعة مستويات) لأقرب ألف دينار

| المستوى التنظيمي للتقرير الدوري للأداء | مركز المسؤولية المتعاقبة | المخطط | المتحقق | الإنحراف (أ) إيجابي (ب) سلبي |
|---|---|---|---|---|
| المدير العام للمصرف: | مركز المسؤولية: | | | |
| | مدير العمليات | x | x | x |
| | مدير القروض | 26000 | 29000 | 300 (س) |
| | مدير الاستثمارات | x | x | x |
| | مدير الموارد البشرية | x | x | x |
| | المجموع | 54000 | 61000 | 7000 (س) |
| مدير إدارة القروض | مركز المسؤولية: | | | |
| | مدير القروض الصناعية | x | x | x |
| | مدير القروض التجارية | 11000 | 12500 | 1500 (س) |
| | مدير القروض الاستهلاكية | x | x | x |
| | مدير القروض العقارية | x | x | x |
| | المجموع | 26000 | 29000 | 3000 (س) |
| مدير قسم القروض التجارية: | مركز المسؤولية: | | | |
| | مدير القروض التجارية بالجملة | x | x | x |
| | مدير القروض التجارية بالتجزئة | 5000 | 5800 | 800 (س) |
| | المجموع | 11000 | 12500 | 1500 (س) |
| مدير شعبة القروض التجارية بالتجزئة: | مركز المسؤولية: | | | |
| | التكاليف المتغيرة | | | |
| | الأموال | x | x | x |
| | العمل المباشر | x | x | x |
| | التكلفة غير المباشرة | x | x | x |
| | المجموع | 5000 | 5800 | 800 (س) |

يتضح من الجدول أن هناك إنحرافاً سلبياً بمقدار (800) ألف دينار، أي أن التكلفة الفعلية كانت أعلى من التكلفة المخططة بذلك المقدار.

### (2) المستوى الثالث للمسؤولية:

وهو مستوى "مدير قسم القروض التجارية" الذي يضم قسمه شعبتين (جملة، تجزئة). ويظهر من توحيد معلومات الشعبتين سوية، أن هناك إنحرافاً سلبياً في التكلفة المتغيرة بمقدار (1500) ألف دينار. وهذا يعني، ضمناً، أن إنحراف قروض الجملة كان سلبياً أيضاً وبمقدار (700) ألف دينار. أما لو كان إنحراف الجملة إيجابياً، مثلاً، بمقدار (800) ألف دينار، لكان الإنحراف للقسم ككل صفراً، في حين أنه لو كان إيجابياً بمقدار (1000) ألف دينار لكان الإنحراف للقسم ككل (200) ألف دينار.

**(3) المستوى الثاني للمسؤولية:**

وهو مستوى "مدير إدارة القروض"، الذي يتولى مسؤولية أربعة أقسام هي القروض الصناعية، والتجارية، والاستهلاكية، والعقارية. وبعد أن تم توحيد أداء القروض التجارية مع أداء الأنواع الثلاثة من القروض، فإن الإنحراف السلبي في التكلفة (زيادة المتحقق عن المخطط) كان بمقدار (3) آلاف دينار.

**(4) المستوى الأول للمسؤولية:**

وهو مستوى المدير العام للمصرف، المسؤول عن كل الادارات (عمليات، قروض، استثمارات، أفراد). ويظهر في الشكل المذكور أن الانحراف السالب في التكلفة كان بمقدار (7) آلاف دينار.

هكذا تبدو أهمية التكثيف المتواصل والمتعاقب في المعلومات، المشار إليه أعلاه، والمرونة العالية التي يتمتع بها النظام ككل من حيث طبيعة المعلومات المطلوبة. بدون ذلك، ستكون المعلومات إجمالية، وموزعة حسب التبويب المحاسبي لأنواع المصروفات، وليس حسب مراكز المسؤولية.

**د) تبويب المعلومات المحاسبية على مستوى المصرف:**

بالإضافة إلى تبويب المعلومات المحاسبية، بحسب مراكز المسؤولية، (كما ورد أعلاه)، فإن تلك المعلومات تجمّع كذلك على مستوى المصرف ككل، لكي يتابع المدراء في مختلف المستويات الأداء الشامل للمصرف، إلى جانب متابعتهم أداء مراكز مسؤولياتهم. وبذلك تستطيع الإدارة العليا في المصرف تشخيص وتحديد المسؤولين عن كل إنحراف (إيجابياً كان ام سلبياً)، ومسبباته، كما تعكسها المؤشرات المحاسبية المعبرة عن طبيعته. هذا إلى جانب تمكن المدراء (في مراكز المسؤولية) من معرفة مدى إسهاماتهم (الإيجابية والسلبية) في المحصلة النهائية لأداء المصرف ككل. ويعكس الشكل (4) كيفية عرض قائمة الدخل (حساب الأرباح والخسائر) للمصرف ككل، على أساس "هامش الإسهام" (Margin Contribution). ويمكن أن توسع أعمدته، أفقياً، بحيث أن أرقامه تصبح حصيلة تجميع مبالغ مراكز المسؤولية، مع الاستمرار على وضع إشاراتي (أ) و (س) للدلالة على الأداء (ايجابيا أم سلبياً) لكل من مبالغ المصرف، ومبالغ مراكز

المسؤولية فيه. وبالتالي، يمكن متابعة إسهامات مراكز المسؤولية، والحصيلة النهائية للإشارة (أ) و (س) في الأداء الشامل للمصرف. أما "هامش الإسهام" (كما تشير لذلك سابقاً) فهو الفارق بين الإيرادات الإجمالية والتكلفة المتغيرة. فهو إذن يغطي التكلفة الثابتة والدخل (الربح) الصافي. هكذا يمكن التأكيد على توجه محاسبة المسؤولية نحو التمييز بين **التكاليف المتغيرة** الخاضعة لرقابة أو سيطرة مدير مركز المسؤولية، وبين **التكاليف الثابتة** التي تخرج عن سيطرته.

**شكل (4)**

**قائمة الدخل لمصرف، على أساس هامش الإسهام مع المقارنة بين الأداء خلال سنة 2010 (ألف دينار)**

| البيـــان | المخطط | المتحقق | الإنحراف:<br>الإيجابي: (أ)<br>السلبي: (س) |
|---|---|---|---|
| الإيرادات | 100000 | 97000 | 3000 (س) |
| المصروفات المتغيرة | 60000 | 60500 | 500 (س) |
| هامش الإسهام | 40000 | 36500 | 3500 (س) |
| تطرح: التكاليف الثابتة | 30000 | 30000 | - |
| الدخل الصافي | 10000 | 6500 | 3500 (س) |

**هـ) نظم التخطيط والرقابة في إطار الإدارة اللامركزية للمصرف:**

هناك ثلاثة أنواع رئيسة من نظم التخطيط والرقابة في إطار الإدارة اللامركزية هي: على مستوى الشعبة والقسم و الادارة وعلى مستوى المصرف ككل.

**1) نظم التخطيط والرقابة التشغيلية (Operational Control):**

وهي مصممة للفعاليات اليومية للمصرف، مثل الإيداع والسحب، والحفظ، والقيد بالسجلات المحاسبية، وإجازات العاملين... وهنا يؤكد على خفض التكلفة، وتسريع العمل، ودقته، ضمن مراكز المسؤولية.

**2) نظـم التخطـيط والرقابـة علـى مـستوى الادارة او القـسم (Divisional or Departmental):**

وهـي مـصممة لمـستوى التقسيمات المتعـددة والمتعاقبـة، الممتـدة بـين الإدارة العليـا للمـصرف والإدارات التشغيلية. إذ تقوم الادارات بتوحيـد وتنسيق أنشطة وفعاليـات الاقسام والشعب والوحدات المرتبطـة بهـا هيكلياً، مـع التوكيد علـى ربحيـة الأنـشطة، بمقاييس محددة (ستتم الإشارة إليها لاحقاً).

**3) نظم التخطيط والرقابة على مستوى المصرف ككل (Bank- Wide):**

وهـي مـصممة لتخطـيط ورقابـة أداء المـصرف ككـل، وذلـك مـن قبل المـدير العـام (او الرئيس التنفيـذي) ومجلس الإدارة. وهـي نظـم تتسم بالإيجاز، والتلخيص، والتكثيف، وحساب المؤشرات الإجمالية، التـي تمكّن الإدارة العليـا مـن تـشخيص الإنحرافات فـي الأنشطة وفي المراكز الأساسية للمسؤولية والعمل على معالجتها. وهي ترتبط، بشكل خاص، مع عمل الجهات الرقابيـة الخارجية (المـصرف المركزي، مراقب الحسابات الخارجي، المالكين، الجهات الرقابية الأخرى).

**ثالثاً: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات والمكافآت التشجيعيةفي إطار محاسبة المسؤولية**

**أ) الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:**

1) تعـرف الرقابـة عـادة علـى أنهـا جهـد نظـامي لمقارنـة الأداء المتحقـق بـالمخطط أو بالأهداف، لغرض إتخاذ الإجراءات التـصحيحية. غيـر أن هنـاك عدداً من التساؤلات التي تثار حول هذه التعريف منها: أي الخطط تتخذ أساساً للمقارنة مع الأداء الفعلـي: هل تلك المفروضة من قبل الإدارة العليا، أم تلك المصاغة بالمشاركة مع العاملين؟ كيف يتم إعداد التقارير الدورية عن الانحرافات، ومـا هـي سرعة "التغذية العكسية او الراجعة" (Feedback) للنتائج؟ ما هو الإجراء الذي يتخذ في ضوء الانحرافات: هل هو توجيه اللوم للمسؤولين، أم لمساعدتهم على تخطي المشكلات وتحسين الأداء في المستقبل؟ مثل هذه التساؤلات تثير دور العلاقات الإنسانية في المحاسبة الإدارية ككل. إذ من الملاحظ

أنه رغم الاتفاق، مثلاً، على أهمية خفض التكلفة ورقابة ذلك من خلال الموازنات، إلا أن العديد من المدراء لا ينظرون إلى الرقابة إيجابياً.

2) يتطلب إعداد الموازنات، في إطار المحاسبة الإدارية، اهتماماً حقيقياً وملحوظاً بنظرة المدراء وبقية العاملين لها. توجد شواهد ميدانية كثيرة تدل على عدم تقبلها، إذا كانت بمعزل عن المعنيين بها. أي أن فرض الموازنات من قبل الإدارة العليا على المستويات الأدنى يولد شكوكاً حول كونها أداة عقابية تحاسب عن الانحرافات، وأنها وسيلة ضغط على العاملين، وأنها أرقام لا تعبر عن حقائق أو مجريات العمل الميداني.

3) يعاني الكثير من المصارف من مشكلات عديدة في مجال عدم التوفيق بين أهداف الفرد العامل فيها وأهداف المصرف ككل منها:

- احتمال فقدان العاملين للعلاوات أو المكافآت التشجيعية في الأجل القصير إذا انخفض الأداء الفعلي عن المخطط، واحتمال فقدان الوظيفة في الأجل الطويل لو استمرت تلك الظاهرة.
- من الصعب تحفيز العاملين لتنفيذ الخطط أو الموازنات إذا حرموا من المشاركة في وضعها، أو كانت مشاركتهم فيها محدودة أو شكلية.
- تؤدي الرقابة المتزامنة من قبل الإدارة العليا على الإدارات التنفيذية والوسطى إلى توليد الشكوك بينهما، وفقدان المدراء (في الإدارات التنفيذية والوسطى) لحوافز العمل.
- يقود حرمان المدراء من الإسهام في وضع الأهداف الفرعية للإدارة، وصياغة معايير الأداء فيها إلى عدم إيمانهم بها، وإلى قيامهم بمجرد فرضها منهم على الأدنى وكعملية تمرير فقط.
- سيادة مناخ الخوف من زيادة التكلفة عما هو مخطط، وإنعكاس ذلك على جدوى تطبيق نظم المحاسبة الإدارية.

4) على الرغم من الجهود التي تبذلها الادارة المالية في المصرف لوضع موازنات دقيقة، وصياغة معايير أداء مدروسة، فإن هذه المحاولة تواجه الفشل، إذا ما تعرضت إلى المشكلات أو المعوقات الآتية:

- عدم استشارة المدراء في مراكز المسؤولية (مراكز التكلفة) عند تحديد نوع أو مبلغ التكلفة المسؤولين هم عنها.
- تحميل المدراء مسؤولية تكلفة لا سيطرة لهم عليها.
- جعل الكلمة الأخيرة في تحديد التكاليف المخططة لمدير المالية، أي إهمال آراء المدراء التنفيذيين.
- تولي مدراء المالية مسؤولية توجيه النقد واللوم للمدراء التنفيذيين عند تجاوز التكاليف المخططة.
- تشجيع مدراء المالية لبعض المدراء في خلق المناخ الذي من خلاله يوجه اللوم إلى المدراء الآخرين بسبب تجاوز التكاليف المخططة.
- محاولة بعض مدراء المالية صياغة تقاريرهم الدورية بمصطلحات فنية أو معقدة، لا يفهمها المعنيون، لإثبات أهمية الإدارة المالية (أو المحاسبة) وتعقيدها أمام المدراء الآخرين.
- تصرفات الإدارة العليا تجاه الأرقام التي تعكسها الموازنات وتقارير الأداء الدوري، من حيث التوكيد على مجرد خفض التكلفة، أو قيامهم هم بخرق الموازنات على الرغم من طلبهم إلى المدراء الإلتزام بها، أو الإدعاء بالمشاركة في اتخاذ القرارات، في حين أنها تتخذ من قبلهم.

5) يتطلب نجاح نظام محاسبة المسؤولية، وبوجه خاص الموازنات، في المصرف، توفير المستلزمات الآتية من قبل الإدارة العليا:

- المشاركة في وضع الأهداف العريضة والفرعية مع العاملين، مع التوكيد على تحقيق التوافق بين الأهداف الفرعية وأهداف المصرف ككل.
- سيادة مناخ من تخويل الصلاحيات إلى المستويات التنظيمية الأدنى، وإتاحة الفرصة للمسؤولين فيها لاتخاذ القرارات في إطارها، كوسيلة لتحقيق الذات والنمو الشخصي والاجتماعي للمدراء.
- إشراك العاملين في تحديد مستويات التكلفة المتوقعة، والخطط، والموازنات المسؤولين عنها.

- عدم الربط المباشر بين النتائج السريعة أو قصيرة الأجل لنظام الموازنات، من جهة، والثواب والعقاب من جهة أخرى، بل الانتظار حتى تحقيق اتجاه واضح لمستوى الأداء.
- عدم تحميل المدراء مسؤولية التكاليف التي لا سيطرة لهم عليها.
- عدم تدخل مدراء المالية (أو الحسابات) في شؤون الإدارات والأقسام والاكتفاء بتقديم الخدمة والاستشارة من حيث جمع البيانات وتدريب أو تثقيف المدراء في أساسيات المحاسبة الإدارية، وبيان طبيعة الرقابة وأهدافها، ومجالات خفض التكلفة.

6) لغرض تحفيز المدراء باتجاه قبول نظام المحاسبة الإدارية والتفاعل معها، ينبغي:

- أن تكون المكافآت المهمة مرتبطة بالأداء، وبخاصة في الأجلين المتوسط والطويل.
- تفهم المدراء لدورهم في صياغة الموازنات والمعايير مما يحفزهم لتنفيذها ويولد لديهم الشعور بالرضى الوظيفي أثناء الأداء.
- يؤدي أداء دور معين، أو تنفيذ مسؤولية محددة، إلى شعورهم بتحقيق الذات وفي مناخ إيجابي.
- أن يتقمص المدير دور المرشد، والمعلم، والموجه للمرؤوسين بدلاً من ماسك السوط فوق رؤوسهم.

**رابعاً: احتمال زيادة الأرباح، وتوليد شعور العاملين بالولاء للمصرف**

**(أ) المشاركة في اتخاذ القرارات في إطار الإدارة بالأهداف والنتائج:**

1) في الوقت الذي يتنامى خلاله الاهتمام بالمحاسبة الإدارية، وبمحاسبة المسؤولية، واللامركزية في الإدارة، تطور اتجاه جديد في الإدارة منذ منتصف الخمسينات حتى الآن، تتمثل في "الإدارة بالأهداف والنتائج" (Management by Objectives and Results, MBO-AR). يمكن تعريف هذا النمط من الإدارة بأنه تحديد الأهداف في المصرف بشكل هرمي، متناسق ومتوازن، ووضع معايير قياس الأداء لغرض مقارنة الأداء الفعلي، بها، وتقييمه على مستوى الفرد، ومركز المسؤولية، كل ذلك

على أساس المشاركة والتفاعل بين المدير والمرؤوسين ضمن الإطار العام لممارسة وظائف المدير (وهي التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة).

2) الأهداف (Objectives) هي الغايات أو النهايات التي يسعى المصرف لتحقيقها، والتي توجه إليها فعالياته وأنشطته. وتؤلف الأهداف مؤشرات توجيهية لاتخاذ القرارات، والقيام بالتصرفات في المستويات الأدنى، والأساس الذي تبنى عليه معايير الأداء، لكي يقارن بها الأداء الفعلي.

**(ب) سمات الاهداف المصرفية:**

للأهداف في المصرف سمات عديدة، في إطار "الإدارة بالأهداف والنتائج"،أهمها ما يأتي:

**(1) الهرمية، حسب هيكل المصرف:**

فهي تبدأ بالأهداف "العريضة أو الشاملة" (تسمى ايضاً بـ "الغايات") للمصرف ككل، وصولاً إلى أهداف المستويات المتعاقبة في هيكلة، ثم إلى أهداف الفرد. وتترابط الأهداف العريضة "بالفرعية" و"الثانوية" ضمن ما يسمى بـ "**سلسلة الوسائل- الغايات**" (Means-End Chain)، ذلك لأن تحقيق هدف فرع في مستوى أدنى هو وسيلة لتحقيق هدف في المستوى التالي، وهكذا وصولاً إلى الأهداف العريضة للمصرف ككل.

**(2) الهرمية حسب الأجل:**

هناك أهداف طويلة الأجل (لأكثر من خمس سنوات)، ومتوسطة الأجل (أكثر من سنة إلى خمس سنوات) وقصيرة الأجل (لمدة سنة فما دون). تترابط هذه الأهداف من هرمية أساسها **الزمن**، بحيث أن الأهداف قصيرة الأجل هي فرع من الاهداف متوسطة الأجل، والأخيرة هي فرع من الاهداف طويلة الأجل. كما تترابط الهرمية بحسب الهيكل بالهرمية، حسب الأجل، من حيث أن الإدارة العليا تؤكد على الأهداف طويلة الأجل، وتهتم الإدارة الوسطى لدرجة أكبر بالأهداف متوسطة الأجل، في حين تترابط نشاطات الإدارة الدنيا بالأهداف قصيرة الأجل. ولكن ذلك

لا يعني أن هناك تخصصاً هيكلياً وزمنياً متطابقاً، بل ميلاً أو توكيداً، أو اهتماماً او توجهاً أكبر، على النحو الوارد أعلاه.

**(3) تعدد الأهداف:**

تتعدد أهداف المصرف، سواء العريضة منها، أو الفرعية والثانوية المتفرعة عنها، وبما ينسج مع الهرمية حسب الهيكل والأجل. ولا بد أن يتم تحديد الأهداف بدقة، لكي لا تختلط الأهداف الفرعية مع الأهداف العريضة.

**(4) تشابك الأهداف:**

يقصد بذلك ترابط أهداف الادارات الفرعية للمصرف ببعضها، أفقياً، (إلى جانب الترابط الهيكلي)، ذلك لأن المصرف منظمة، أو "منظومة" (System) حية "متفاعلة" الأجزاء، تتكون من منظومات فرعية (Sub-systems) متفاعلة مع بعضها. فهناك إذن "شبكة" (Network) من الأهداف داخل المصرف.

**(5) إمكانية تحقيق الهدف:**

هي عملية حسابية دقيقة تتضمن قياس السعي (أو الطموح) لبلوغ الهدف في المستقبل إنطلاقاً من الإمكانات المتاحة، حاضراً ومستقبلاً. ومن بين متطلبات تحقيق الهدف وضوحه، والإيمان به، وتقديره بشكل معقول، والثقة بسلامة القرارات الصادرة لتحقيقه.

**(6) قياس الهدف:**

لكي تكون الأهداف قابلة للتحقيق، فإنه لا بد من البرهنة لاحقاً على تحقيقها من عدمه، وهي مسألة مرتبطة بالقدرة على قياس الأهداف أو تكييمها، ولو أن ليس كل الأهداف قابلة للتكييم في المصرف، مما يتطلب بذل جهود إضافية لتحديد أبعادها ومواصفاته قدر المستطاع.

**(7) وجود المعايير:**

لابد من وجود مجموعة معايير للاداء، بحيث يقاس بها الاداء المتحقق وتحديد الانحرافات الايجابية والسلبية عنها.

**جـ) نتائج الاداء:**

**1) طبيعة النتائج:**

"النتائج" (Results) هي **الأداء المتحقق** في مختلف مستويات هيكل المصرف: الإدارة العليا، والوسطى، والدنيا، والأفراد. **والنتائج**، بصفتها "**المخرجات**" (Outputs) تتطلب مجموعة من "**المدخلات**" (Inputs) **والعمليات** (Processes, or Throughputs) لتحويل الأخيرة إلى **المخرجات**. يتطلب الأمر تحديد مجالات النتائج الأساسية (Key Results Areas, KRA's) في المصرف. فقد دلت دراسات كثيرة أجريت في منظمات في قطاعات مختلفة، مثلاً (Pareto Optimum)، على أن (20%) تقريباً من وقت المدير مسؤول عن تحقيق (80%) من نتائج عمله، وأن حوالي (80%) من وقته مسؤول عن تحقيق حوالي (20%) فقط من نتائج عمله. ومن بين توجهات الإدارة بالأهداف والنتائج التركيز على الجوانب الأهم من عمل المدير في المصرف، وتقليل درجة الأولوية التي تعطي للأعمال ذات الأهمية الأقل. وتترابط الأهداف، جدلياً، بمجالات تحقيق النتائج الأساسية، لأن الأخيرة هي التي يكون فيها تحقيق النجاح مهماً، والفشل هداماً. كما يؤدي تحديد مجالات النتائج الأساسية إلى بلورة المطلوب عند إدارة مهمات أية نشاط في المصرف.

**2) عملية الادارة بالاهداف والنتائج:**

تبدأ عملية الإدارة بالأهداف والنتائج في قمة المصرف، وبدعم من مجلس الادارة والمدير العام (أو الرئيس التنفيذي) الذي يوجهها على النحو الآتي:

- **وضع لغايات والأهداف العريضة بشكل أولي في قمة المصرف:**

في ضوء الافتراضات التخطيطة عن مستقبل عمل المصرف، يقوم المدير العام (الرئيس التنفيذي) ومن خلال مجلس الإدارة، بوضع التصور الأولي للغايات وللأهداف العريضة (الأساسية) خلال مدة زمنية معينة، وبما يتوافق مع مسيرة وضع الخطة أو الموازنة (لمختلف الآجال). وهي أهداف أولية لأنها قابلة للتغيير خلال صياغة الأهداف الفرعية من قبل المرؤوسين، على أساس مبدأ المشاركة في وضع

الأهداف (الذي هو قوام الإدارة بالأهداف والنتائج). وأثناء ذلك، يتم اكتشاف العديد من المشكلات والفرص المتاحة غير المعروفة سابقاً.

- **تحديد أهداف المرؤوسين:**

بعد ان يتم عرض الأهداف العريضة (المصاغة بشكل أولي) على المسؤولين، يشجع المدير العام كل المستويات في هيكل المصرف، وبشكل متعاقب، على اقتراح أهدافهم بذاتهم، وذلك خلال أفق زمني محدد، وبموارد معينة. ولا بد أن يكون كل مدير هنا صبوراً واستشارياً للمرؤوسين. لا يعني ذلك انهم يتحررون في العمل بما يشاؤون، بل يعني أن الأهداف الفرعية التي يقترحونها لا بد أن تراجع وتوازن وتعتمد في النهاية من قبل المدراء، وصولاً إلى الإدارة العليا. غير أن ذلك يتم بدون أن يفقد المدير مبدأ **المشاركة** والتفاعل الحي مع المرؤوسين.

- **توضيح الأدوار وتحديد المسؤوليات ضمن هيكل المصرف:**

من الضروري أن تنتهي عملية وضع الأهداف بوصولها إلى الفرد الواحد في المصرف وتظهر ضمن وصف وظيفته. وغالباً ما تظهر أثناء تحديد هرمية الأهداف مجالات غامضة في هيكل المصرف لا بد من تحديدها، وربما القيام بعملية إعادة تنظيم (محدودة، أو واسعة). فمن الضروري تحديد واجبات ومسؤوليات كل فرد، وكل تقسيم في المصرف بشكل دقيق، بما يتيح فرص التصرف، ويحقق اللامركزية، إلى جانب استمرار تحديد "مجالات النتائج الأساسية" خلال العملية ككل.

- **وضع خطط عمل تفصيلية لتحقيق الأهداف:**

لا بد أن يطور كل مرؤوس، بحسب طبيعة عمله في المصرف، "خطط عمل" مفصلة لتحقيق الأهداف، سواء أكان ذلك من خلال اجتماعات تعقدها الجماعة التي يعمل فيها، أم بين الرئيس المباشر والمرؤوسين. وتتجمع هذه الخطط تدريجياً لتؤلف في النهاية خطة عمل المصرف. وهي تعكس، في كل مستوى تنظيمي، الموارد (البشرية، المادية، والمالية، والمعلوماتية) المتاحة والمخصصة، الحالية والمرتقبة.

▪ **وضع معايير الأداء:**

تؤلف هذه المعايير، المستمدة أصلاً من الأهداف الفرعية، مقاييس النجاح في تحقيق أهداف المصرف، لكي يقارن بها الأداء المتحقق، على مختلف المستويات، وذلك لغرض تشخيص الإنحرافات والعمل على معالجتها، سواء برقابة وقائية (استباق الانحراف)، او علاجية (بعد حصول الانحراف) مع تفضيل الأسلوب الأول. وتصبح المعايير، على مستوى الفرد، جزءاً أساسياً من تقييم الأداء الدوري.

▪ **نظام المعلومات:**

يتطلب تطبيق أسلوب "الإدارة بالأهداف والنتائج" نظاماً للمعلومات يتوافق مع خصوصياته، بما في ذلك النماذج، والسجلات، والقوائم، ودرجة استخدام الحاسوب، وبما يسمح بتحديد نقاط الرقابة لكل من الأهداف والنتائج، وتأشير الانحرافات. ولا بد أن يكون النظام واضحاً ويضمن الاتصال المفتوح والأمين بين الرئيس والمرؤوسين.

▪ **النسغان النازل والصاعد:**

الإدارة بالأهداف والنتائج هي جزء من الإدارة الديمقراطية، وفي إطار لا مركزية إدارة المصرف. فهناك "نسغ نازل" من قمة (قيادة) المصرف إلى المستويات اللاحقة (Top-Down)، وبشكل متعاقب، و"نسغ صاعد" من تلك المستويات الهرمية إلى القمة (تغذية عكسية) (Down-Top). فقيادة المصرف تتخذ القرارات الأساسية التي يمكن تنفيذها، وذلك يعتمد على درجة الاقتران بالميدان، وفي إطار المناقشة المستمرة بين الرئيس والمرؤوسين، والمشاركة في اتخاذ القرارات الفرعية والثانوية حسب هيكل المصرف.

3) للإدارة بالأهداف والنتائج في المصرف المعاصر إيجابيات عديدة منها: تحسين ممارسة وظيفة التخطيط واتخاذ القرار، والمشاركة في وضع الأهداف، وتكامل أهداف الفرد مع أهداف المصرف، وتحديد معالم الهيكل التنظيمي، وتطوير نظم رقابية فعالة، وزيادة المساعدة التي يقدمها الرئيس للمرؤوسين، والتزام الأفراد بالأهداف، وتطوير اداء الفرد في المصرف، وتشخيص الاحتياجات التدريبية،

والإسهام في جمع المعلومات لغرض التصرف الإداري في المستقبل، وإمكانية استيعاب أهداف الجماعات الصغيرة ضمن أهداف المصرف.

4) غير أن هناك، كذلك، مجموعة من السلبيات تنشأ في الغالب من سوء تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة، منها: الفشل في نشر فلسفة الإدارة بالأهداف والنتائج في المصرف ككل، وعدم إعداد مؤشرات وتوجيهات أثناء عملية تحديد الأهداف، وصعوبة تحديد بعض الأهداف، والتوكيد على الأهداف قصيرة الأجل على حسابات الأهداف طويلة الأجل، وعدم المرونة في تغيير الأهداف بعد تحديدها، والمغالاة في قياس او تكييم الأهداف، واحتمال نشوء حالات السلوك المعاكس من قبل المرؤوسين، والمغالاة في تطبيق الثواب والعقاب في ضوء النتائج المتحققة، والإجراءات والمستندات اللازمة للعملية.

**د) خطط المكافآت التشجيعية:**

1) تتوجه المصارف المعاصرة إلى محاولة ابتداع الخطط الكفيلة بتشجيع المدراء والمرؤوسين في إطار الإدارة اللامركزية، ومحاسبة المسؤولية، لغرض تحسين مستوى الأداء، كماً ونوعاً، كما ينعكس ذلك في المنتجات والخدمات المصرفية المتنوعة، وبالتالي في زيادة ربحية المصرف. تتفاوت هذه الخطط بحسب سياسات كل مصرف، بل وبحسب التشريعات المنظمة لتوزيع الأرباح، وبخاصة في مصارف القطاع العام. من أهم أنواع خطط المكافآت التشجيعية توزيع جزء من الدخل الصافي (الربح) دورياً على المدراء وبقية العاملين، و"خيارات الأسهم" (Stock Options) التي تمنح عادة للمدراء بسعر منخفض، بحيث يمكنهم شراء الأسهم (التي سوف ترتفع قيمتها في السوق بعد ثبات قدم المصرف، وتمتين وضعه المالي، وزيادة أرباحه). ولا يمكن تطبيق الأسلوب الأخير إلا في مصارف القطاع الخاص.

2) تستلزم خطة **المشاركة في الأرباح** للتحديد المسبق للجوانب الآتية:

- الحصة التي ينالها المدراء وبقية العاملين من أرباح المصرف، وما إذا كانت ثابتة أم متغيرة، إذ يتطلب ذلك تحديد المقصود بـ "الربح الصافي" (قبل أو بعد احتجاز الاحتياطيات...).

- نطاق المشمولين بالمشاركة في الأرباح: فهل كل المدراء، وكل العاملين أم شرائح دون أخرى، ولماذا.
- طريقة توزيع الأرباح، فهل تدفع دورياً ونقداً، أم يدفع جزء منها دورياً والباقي حتى نهاية الخدمة.
- المدة الدورية لتوزيع الأرباح، وذلك مرتبط بنظام إنجاز الحسابات الختامية.
- ضوابط توزيع الأرباح، من حيث الربط بين الحصة الفردية (ما يتلقاه الفرد من ربح) وبين مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأدائه ووظيفته، أو أجره، أو أقدميته. وقد تفرض حدود دنيا لما يتسلمه الفرد من أرباح، أو حدود قصوى، أو الإثنين معاً.

3) هناك جدل متواصل حول **إيجابيات** و**سلبيات** توزيع حصص من الأرباح الدورية للمصرف على المدراء وبقية العاملين. من بين **الإيجابيات** أن هذا الأسلوب يؤدي إلى تحسين علاقات العمل، والتقليل من المنازعات الجماعية، وتحسين الروح المعنوية، ورفع مستوى الرضى الوظيفي، وخفض معدل دوران العمل، وخفض التكلفة، وتوفير قدر من الأمان عند انتهاء الخدمة، وتوعية العاملين بأهمية العامل الاقتصادي في إدارة المصرف.

أما من حيث **السلبيات**، فهناك احتمال تركيز المدراء على النشاطات ذات الأجل القصير وإهمال التطور طويل الأجل للمصرف، وبروز المشكلات المحاسبية في تحديد مفهوم واضح ومتفق عليه للأرباح الصافية، واحتمالات تغيير المعالجة المحاسبية لبعض الفقرات لتعديل مبلغ الربح الصافي، وإنشغال العاملين بالجانب المالي، وضعف العلاقة بين الربح الصافي وبين بعض العوامل التي يقاس على أساسها الأداء، واحتمال بروز المشكلات بين العاملين بسبب تفاوت حصص توزيع الأرباح، وصعوبة صياغة معايير مقبولة لدى الجميع بشأن التوزيع المذكور.

## القسم الثاني: مراكز الأداء، والعائد من الاستثمار

### اولاً) تحديد مراكز ومعايير قياس الأداء اللامركزي في المصرف

تزداد أهمية قياس الأداء عند إنتهاج نمط الإدارة اللامركزية في المصرف، بسبب ضرورة رقابة أداء مراكز المسؤولية دورياً بمؤشرات يستند كل منها إلى معيار دقيق قدر المستطاع، وقابل للتطبيق بشكل منتظم. وبقدر تزايد أهمية قياس الأداء اللامركزي، تتزايد صعوبة تنفيذ المهمة، بسبب ضرورة تعزيز الإيرادات وخفض التكاليف، وتعزيز وتوسيع الاستثمار، لغرض ربط الربح الصافي بالأموال المستخدمة في مراكز المسؤولية. وإذا كانت مثل هذه الأساليب قد تقدمت بشكل كبير في المنشآت الصناعية (التي تعالج اليوم ضمن المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكلفة) فإن دخول المصارف هذا الميدان جاء متأخراً.

سوف تعالج مراكز الأداء، وتطرح مواصفات ومشكلات المعايير اللازمة لقياسه حسب ادارات وفروع المصرف.

**أ) اربعة مراكز لقياس الأداء في المصرف:**

هناك أربعة مراكز أساسية لقياس الأداء في المصرف: **مركز التكلفة، ومركز الإيراد، ومركز الربح، ومركز الاستثمار**، وكل منها يؤلف مركزاً للمسؤولية. **ومركز المسؤولية** هو (Responsibility Center) هو أي مستوى تنظيمي في هيكل المصرف هي يمكن عنده رقابة (السيطرة على) تحمل التكاليف، أو توليد الإيراد، أو تحقيق الربح الصافي، أو عائد الاستثمار. قد يكون ذلك مستوى المصرف ككل، أو على مستوى ادارة، او قسماً، أو شعبة، أو فرعاً، تبعاً لأهمية القياس في مستوى تنظيمي ما، وتوافر المعلومات وأهميتها وتكلفتها. هناك اربعة مراكز للمسؤولية هي:

**1) مركز التكلفة (Cost Center):**

هو أي مركز مسؤولية بإمكانه الرقابة على تحمل التكلفة، وبالتالي تحديد الانحراف عن مستواها المخطط، وهو يسمى أيضاً بـ "مركز التكلفة المعيارية" (Standard Cost Center). ويعد مديره مسؤولاً عن تكلفة كل فعالية، حيث يمكن السيطرة على المدخلات المترابطة مع مخرجات معينة. مثال ذلك، شعبة معالجة الشيكات التي

يمكن أن تحدد لها تكاليف معيارية. ويمكن أن يكون مركز التكلفة أصغر وحدة تنظمية في المصرف، أو شعبة أو قسماً. وقد تكون العلاقة بين المخرجات والمدخلات أقل وضوحاً، مما يعني إمكانية وجود "مركز تكلفة اجتهادي" (Discretionary Cost Center)، كما هو الحال في أقسام المحاسبة، والاستشارات القانونية، والبحث والتطوير، حيث يؤكد على التكلفة المخططة في الموازنة، وعلى ضرورة عدم تجاوزها. قد يعمد المدير هنا إلى سلوك يعكس سعيه لتحقيق الأهداف الفرعية للادارة (Sub-optimization)، وليس أهداف المصرف ككل، عندما يحاول صرف المبلغ المخصص له، لغرض طلب تخصيص أكبر في المدة القادمة. هناك صعوبات في قياس نوعية الخدمة المقدمة مقابل التكلفة. مما يلاحظ هنا أنه في أوقات التوسع الاقتصادي في المصرف، تشهد هذه التخصيصات زيادة ملحوظة، في حين تواجه التخفيض في مقدمة الأقسام الأخرى، عندما يواجه المصرف أوقاتاً أصعب.

**2) مركز الإيراد (Revenue Center):**

وهو مركز غالباً ما يأخذ صفة التسويق النهائي للمنتج او للخدمة المصرفية، مثل ادارة، او قسم أو شعبة قروض في حقل متخصص معين، ويصبح المدير هنا مسؤولاً عن تحقيق الإيراد بمستوى مخطط، وكذلك عن الانحراف عنه.

**3) مركز الربح (Profit Center):**

يعد المدير هنا مسؤولاً عن تحقيق الربح. أي انه يدير عمليتي تحمّل التكلفة وتحقيق الإيراد معاً. يتمتع المدير هنا باستقلال أكبر من ذلك الذي يتمتع به مدير مركز التكلفة، أو مدير مركز الإيراد. ويقاس الأداء هنا بدرجة تحقيق الربح المخطط، وتحلل الانحرافات بين الإيراد المخطط والمتحقق لمعرفة أسبابها. ونظراً لصعوبات قياس الربح لكل مركز، فقد أخذت بعض المصارف تعزز هذا المقياس بمقاييس أخرى مساعدة. تتزايد صعوبات القياس هنا لأنه من الضروري تقدير الإيراد والتكلفة، معاً، لكي يصبح ممكناً حساب المؤشر المطلوب منهما. كما أن هناك مشكلة تحديد "أسعار التحويل" (Transfer Prices)، بين ادارات المصرف، عندما يقدم أحدهما خدمة إلى الآخر، كما سيعرض ذلك لاحقاً.

**4) مركز الاستثمار (Investment Center):**

يصبح المدير هنا مسؤولاً عن تحقيق الربح وعن الاستثمار في الموجودات ذات العلاقة. وغالباً ما تكون بعهدته مبالغ كبيرة من الأموال، وهو المسؤول عن اتخاذ القرارات بشأن استخدامها، مثال ذلك ادارة الاستثمارات. يعتبر هذا المقياس أصعب كل المقاييس السابقة، إذ من المطلوب هنا قياس الإيراد، والتكلفة، وحجم الاستثمار، لغرض إيجاد العلاقة بين الربح الصافي والاستثمار.

يظهر من العرض أعلاه أن هناك تدرجاً في مراكز المسؤولية من حيث المستوى الإداري، وطبيعة المسؤولية التي يتحملها المدير. فأصغر مركز للمسؤولية، وأضيقها صلاحيات، هو **مركز التكلفة**. ثم تتدرج المسؤولية في التوسع لتصل إلى **مراكز الإيراد**، ثم **مركز الربح**، **فمركز الاستثمار**، الذي هو أوسعها مسؤولية، وأكثرها صلاحيات، وأعقدها من حيث المتغيرات المطلوب تكييمها، والمشمولة بقياس الأداء دورياً.

**ب) مواصفات ومشكلات المعايير اللازمة لقياس الأداء دورياً في المصرف:**

**1) المعيار:**

لغرض رقابة أي نشاط في المصرف، فإنه لا بد من توافر ركنين أساسيين هما: اولاً، وثانياً، **معيار** (Standard) معتمد لغرض مقارنة الأداء الفعلي به. **مؤشر او مقياس** (Index) لمتابعة الأداء الفعلي (المتحقق)، يفضل أن يكون شاملاً قدر المستطاع. وعند إجراء هذه المقارنة، تظهر عادة انحرافات بين الأداء المخطط والمتحقق، وتصبح تلك قاعدة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية: لا بد من صياغة **المعيار** الذي يقاس به الأداء الفعلي، لغرض تحديد **الانحرافات**، وتشخيص مسبباتها ومعالجتها. فقد يستمد المعيار من نتائج أداء السنة الماضية، أو من أداء مراكز مسؤولية مماثلة في المصرف، أو من متوسطات الأداء الماضي (لعدة سنوات)، أو بعد تعديل تلك بتوقعات عن متغيرات المستقبل في ضوء سياسات المصرف. في كل الأحوال، تفترض هذه المعايير أن الأداء في المستقبل سيكون بأفضل مستوى كفاية.

2) المقياس (المؤشر):

ليست عملية اختيار **المقياس** المناسب سهلة التنفيذ. فالهدف من الاختيار واضح، ألا وهو التوصل إلى مقياس يشمل أكبر عدد ممكن من المتغيرات التشغيلية، التي يمكن للمدير المسؤول عن ذلك النشاط ممارسة الرقابة عليها، أو التحكم فيها. نادراً ما نجد مثل هذا المقياس الشامل والموضوعي. حتى مقياس التكلفة، الذي هو أقلها صعوبة، نسبياً، يطرح العديد من المشكلات: فقد يكون ارتفاع تكلفة العاملين في قسم معين ناشئاً عن الاهتمام بالتدريب والتنمية الإدارية لغرض الوفاء بمتطلبات المستقبل من الأطر الفنية والإدارية المؤهلة. وكلما توسعت صلاحيات المدير، كلما تزايد عدد المتغيرات التكاليفية المطلوب قياسها، ومتابعة حركتها دورياً.

أما قياس الربح، فهو أعقد من سابقه، لأنه يتضمن جانبي التكلفة والإيراد معاً. هنا تتأثر مسألة المخول بصلاحية تسعير الخدمة المصرفية: فهل المسؤول عن التسعير هو مدير مركز الربح (ويصبح بالتالي هو المسؤول عن متغير مهم في حجم الإيراد المتحقق)، أم أن قرارات التسعير تتخذ من قبل جهات أعلى منه (كما هو الحال في الغالب). من ناحية أخرى، فإن سعي المدير لبناء علاقات جيدة مع العملاء، وتنمية وتدريب العاملين، .... قد لا يكون مرتبطاً بمبلغ الربح الصافي في الأجل القصير. كما لا يعكس مقياس الربح جهود المدير للحصول على الربح الصافي بأقل ما يمكن من الاستثمار.

يتطلب هذا توسيع مركز المسؤولية ليشمل مقياس الاستثمار، حيث يربط بها الربح بمبلغ الاستثمار. غير أن ذلك يطرح مشكلات جديدة بشأن كيفية قياس حجم الاستثمار الذي هو بعهدة المدير. وسوف تظهر المسألة أكثر تعقيداً لو أضيفت إليها مشكلة تقدير "أسعار التحويل" (Transfer Prices) للخدمات المقدمة من ادارة لأخرى داخل المصرف الواحد.

في المقياسين الأخيرين معاً، تواجه عملية القياس ليس مجرد مشكلات تحديد الربح الصافي للمصرف ككل، وإنما مشكلات تخصيص التكاليف، وتوزيع الإيرادات المتحققة على مراكز المسؤولية داخل المصرف. ومما يزيد في حدة هذه المشكلات،

أنه نادراً ما يوجد هناك مركز ربح يتمتع بدرجة عالية من الاستقلال الذاتي داخل المصرف. أي أن الحالة الأكثر شيوعاً هي وجود تكاليف وإيرادات **مشتركة** بين مراكز المسؤولية في المصرف، ولابد من بذل الجهد لفصلها وتخصيصها بحسب مركز المسؤولية. وإلا فكيف يمكن قياس الأداء لكل مركز مسؤولية، وتقييمه، وتقديم الحوافز للأداء الجيد؟

3) **تحقيق الكفاية:**

الهدف الأساس من استخدام أساليب المحاسبة لرقابة الأداء في المصرف هو **الحصول على الموارد بأقل تكلفة** وتخصيصها **لتأتي بأعلى عائد ممكن**، سواء أكان ذلك للأجل القصير أو الطويل. فإذا ما انتهجت إدارة المصرف أسلوب اللامركزية في الإدارة، فإن النظام المحاسبي لا بد أن يتكيف لكي يقدم مؤشرات دورية عن أداء مراكز المسؤولية المتعاقبة في الهيكل. ولا بد أن ينظر لهذه المسألة في ضوء وجود أهداف للأفراد العاملين، وأهداف مراكز المسؤولية في المصرف، وأهداف عريضة للمصرف ككل، وأنه من المطلوب تحقيق توافقها.

4) **مقومات النظام المحاسبي اللامركزي:**

هناك ثلاثة مقومات أساسية للنظام المحاسبي اللامركزي المتوافق مع الإدارة اللامركزية في المصرف هي:

- **التوافق في الأهداف** (Goal Congreuence) أي انسجام وتناغم أهداف المدراء في الادارات التقسيمات مع الأهداف العريضة للمصرف ككل.
- **تقييم الأداء** (Performance Evaluation)، وهو التغذية العكسية اللازمة لقياس أداء المدراء، وتشخيص قدراتهم، وقياس كفاية استخدامهم للأموال، واتخاذ القرارات اللازمة للمستقبل.
- **تحديد درجة الاستقلال الذاتي** (Automony)، أنه إذا ما أرادت الإدارة العليا انتهاج الإدارة اللامركزية في المصرف، فعلاً، فإن عليها احترام كيان مراكز المسؤولية، ومنحها تلك الدرجة من الاستقلال الذاتي التي تسمح لها بالحركة واتخاذ القرارات في إطار ما عهد إليها من أموال، وما خول لمدرائها من صلاحيات.

5) **خطوات تصميم النظام المحاسبي اللامركزي:**

وتثار مجموعة أخرى من التساؤلات حول كيفية الإفادة القصوى من الأساليب المعروفة في القياس، ومن البيانات المحاسبية، والموارد المتاحة، للوصول إلى أفضل النتائج. فمصمم النظام المحاسبي اللامركزي المرتبط بمحاسبة المسؤولية، يقوم بست خطوات أساسية (قد لا تكون دائماً بالتعاقب نفسه المطروح أدناه)، هي:

- اختيار **المقياس** المناسب للأداء، المتوافق مع أهداف الإدارة العليا (الدخل الصافي، العائد من الاستثمار، هامش الإسهام، مجموع عدد وحدات الخدمة المقدمة..).
- كيفية قياس فقرات **التكلفة** (هل التكلفة التاريخية، أم الإستبدالية، أم القابلة للتحقيق..).
- تحديد مصادر **الايرادات**: فوائد (عوائد) ومن أي مصدر، ورسوم ومن أي مصدر.
- تعريف المقصود بـ"**الربح**" (**الدخل**) الصافي، **من الاستثمار** (هل يحسب هامش الربح على أساس مجموع التكلفة، أم التكلفة المتغيرة فقط، وهل أن الاستثمار هو مجموع الموجودات أو هو حق الملكية....).
- صياغة المعايير اللازمة: هل يفترض أن تحقق كل مراكز المسؤولية النسبة نفسها فيما يخص **العائد من الاستثمار؟**
- توقيت **التغذية العكسية** للقياسات الدورية (سنوية، نصف سنوية، فصلية، شهرية).

في كل الخطوات، لا بد أن يتذكر مصمم النظام المحاسبي اللامركزي أن **للمعلومات تكلفة**، وهي قد تأتي **بمنفعة**. عليه، فإنه لا بد عند جمع وتنظيم المعلومات اللازمة أن **تقارن تكلفتها بمنفعتها**. ورغم صعوبة تحقيق مثل هذه المقارنة، فإن المسألة لا بد أن تبقى ماثلة أمام مصمم النظام والإدارة العليا معاً. كما أن المعلومات المطلوبة تتفاوت، بحسب طبيعة النشاط المطلوب رقابته، والهدف من ذلك. فالتكلفة التاريخية تعد مقياساً جيداً عند رقابة أداء مراكز التكلفة، ولكنها تظهر غير مناسبة عند إتخاذ القرارات الاستثمارية للمستقبل، لأن ذلك يتطلب توقعات وتنبؤات، وليس التكاليف التاريخية بالسجلات، أو حتى التكاليف الإستبدالية.

### ثانياً) معيار العائد من الاستثمار وتعديلاته في المصرف

#### أ) الأهمية والصياغة العامة للمعيار

**(1) الأهمية والتطور التاريخي:**

كان تطوير مفهوم مركز المسؤولية، والمراكز المتعددة للمسؤولية (التكلفة، الإيراد، الربح، الاستثمار) حصيلة النمو السريع في الإدارة اللامركزية في منشآت الأعمال، ومن بينها المصارف. وكلما توسعت درجة **"الاستقلال الذاتي"** (Autonomy) لمراكز المسؤولية، كلما زادت الحاجة لإيجاد معايير يقاس بها الأداء الدوري، لكي تستطيع الإدارة العليا رقابته. كما أن التوجه المتزايد نحو اللامركزية يخلق فرصاً أوسع للمنافسة بين مدراء المسؤولية. يظهر ذلك بوجه خاص عند تخصيص الأموال (المتأتية من الودائع، وغيرها من مصادر التمويل) إلى أوجه استخدامها المتعددة في القروض والاستثمارات، بحسب الادارات المسؤولة عن ذلك. هذا إلى جانب المنافسة على تطوير العمليات، وما يتطلب ذلك من موجودات ثابتة تؤدي إلى تسهيل إنجازها وزيادة دقتها وسرعتها، وتحقيق رضى العميل عنها.

كانت شركة دو بون (Du-Pont) أول شركة اميركية ابتدعت معيار العائد من الاستثمار (Return- on- Investment, ROI)، او من الموجودات (Return – on – Assets, ROA) وتبعتها دراسات ومحاولات علمية كثيرة أدت إلى زيادة دقة المعيار، وجعله قادراً على قياس الأداء اللامركزي (أداء الادارات والفروع)، إلى جانب قياس مجمل أداء المنشأة (المصرف).

**(2) الصياغة العامة للمعيار:**

يظهر المعيار بصيغته العامة، على النحو الآتي:

الهامش × الدوران = العائد من الاستثمار

(Return – on - Investment = Turnover x Margin)

$$\text{الهامش} = \frac{\text{الدخل الصافي}}{\text{الايرادات الاجمالية}}$$

$$\text{الدوران} = \frac{\text{الايرادات الاجمالية}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

وعليه، فإن العائد من الاستثمار =

$$= \left(\frac{\text{الدخل الصافي}}{\text{الايرادات الاجمالية}}\right) \times \left(\frac{\text{الايرادات الاجمالية}}{\text{مجموع الموجودات}}\right)$$

$$= \left(\frac{\text{الدخل الصافي}}{\text{مجموع الموجودات}}\right)$$

سوف يطرح أدناه المقصود بهذه المتغيرات، مع بذل محاولة أولية لتكييفها للعمل المصرفي، نظراً لأن أصل الصياغات المبحوثة في الدراسات المالية والمحاسبية المعاصرة كانت لمنشآت غير مالية.

**(3) الربح العامل الصافي:**

"الربح العامل الصافي" (Net Operating Profit) هو حاصل طرح التكاليف من الإيرادات، مع استبعاد الفقرات غير العاملة، أي تلك التي لا علاقة لها بالأعمال الاعتيادية التي يتخصص بها المصرف (كمنشأة)، أو الادارات الداخلية فيه، المراد قياس الربح العامل الصافي لها، مثل إيجار مساحات مكتبية فائضة عن حاجة المصرف. وسوف تعالج التكاليف العاملة، أولاً، ثم الإيرادات العاملة، وذلك على غرار طرح مراكز المسؤولية في الفقرة (ثالثاً) السابقة.

**(4) التكاليف العاملة للادارة (Division Operating Costs):**

هناك انواع من التكاليف العاملة في القسم، منها:

- التكاليف المباشرة وغير المباشرة.
- الخاضعة لسيطرة الادارة وغير الخاضعة لسيطرتها (رقابتها).

- اذ يتأثر مبلغ الربح العامل الصافي بالتكاليف العاملة، باعتبارها مبلغاً مطروحاً من إيراداته العاملة. وهناك جدل متواصل وطرق حول ما هية التكاليف التي تؤخذ بنظر الاعتبار للوصول إلى الربح العامل الصافي في مركز المسؤولية في المصرف. فلو فرضنا أن البيانات الآتية تخص أحد مراكز المسؤولية (أحد ادارات المصرف أو فروعه):

**شكل (5)**

**بيانات عن الإيرادات والتكاليف في احد ادارات/فروع المصرف**

| البيـــــــان | (ألف دينار) | |
|---|---|---|
| ايرادات الادارة | | 1000 |
| أ) التكلفة القابلة للسيطرة في الادارة/الفرع (تكاليف الانتاج) | | |
| 1) التكلفة المباشرة | | |
| التكلفة المتغيرة للأموال | 400 | |
| التكلفة المتغيرة للعمل المباشر | 200 | |
| المجموع | | 600 |
| 2) التكلفة غير المباشرة | | |
| التكلفة المتغيرة للعمل غير المباشر وغيرها | | 100 |
| التكلفة الثابتة غير المباشرة | | 50 |
| المجموع | | 150 |
| ب) التكلفة غير القابلة للسيطرة في الادارة/الفرع (التكاليف التسويقية والادارية) | | |
| حصة الادارة من تكاليف الادارة العامة | | 60 |

**ب) مفهوم الربح على مستوى الادارة**

تسمح البيانات أعلاه باختيار أربعة مؤشرات للربح العامل الصافي، بموجب فقرات التكلفة التي تطرح من إيرادات الادارة، وذلك على النحو التالي:

**شكل (6)**

**الربح العامل الصافي للادارة بحسب أنواع التكاليف المطروحة (ألف دينار)**

| البيانات | (1) الربح المباشر للإدارة | (2) هامش الإسهام للإدارة | (3) الربح الخاضع للسيطرة | (4) جميع التكاليف (الربح الصافى للإدارة |
|---|---|---|---|---|
| الإيرادات | 1000 | 1000 | 1000 | 1000 |
| أ) التكاليف الخاضعة لسيطرة الادارة/الفرع: | | | | |
| ١) التكاليف المباشرة في الادارة/الفرع (متغيرة) | | | | |
| تكلفة الأموال (مباشرة) | 400 | 400 | 400 | 400 |
| تكلفة العمل المباشر | 200 | 200 | 200 | 200 |
| الربح | 400 | | | |
| ٢) التكلفة غير المباشرة المتغيرة | | 100 | 100 | 100 |
| | | 300 | | |
| ٣) التكلفة غير المباشرة الثابتة | | | 50 | 50 |
| | | | 250 | |
| ب) التكاليف غير الخاضعة لسيطرة الادارة/الفرع: حصة القسم من تكاليف الإدارة العامة (التسويقية والإدارية) | | | | 60 |
| | | | | 190 |

ولنبدأ بالأعمدة أعلاه من آخرها وصولاً إلى أولها كما يأتي:

**1) الربح الصافي للادارة (Division Net Profit):**

قد يبدو أن أفضل معيار لقياس الربح الصافي للادارة (وبالتالي أدائه الدوري) هو ربحها الصافي، كما حسب أعلاه كما في العمود(4). غير أن طرح حصتها من تكلفة الإدارة العامة للمصرف (مثل راتب المدير العام) يعني إدخال عنصر من التكلفة لا يخضع لسيطرتها (Uncontrollable). صحيح أن الادارة تتسلم حصتها من جميع التكاليف بحسب "قاعدة الانتفاع من خدمات "الإدارة العامة" (Benefits Received Criterion) ولكن الادارة لا تملك أية قدرة للتحكم فيها. يبلغ الربح هنا (190) الف دينار.

هناك من يؤيد شمول كل التكاليف القابلة للسيطرة وغير القابلة لها، ضمن عملية حساب الربح الصافي للادارة. ويمكن تلخيص الحجج المطروحة كما يأتي:

- يؤدي عدم شمول كل التكاليف إلى احتمال تسعير خدمات الادارة بأقل من تكلفتها الكلية مما يؤدي إلى تحقيق الخسارة للمصرف في الأجل الطويل. أي أنه حتى لو سمح للادارة بعدم جمع التكاليف غير الخاضعة للسيطرة، ضمن مجموع تكلفتها التي تتضمنها المؤشرات الشهرية (مثلاً) عن الأداء، فإن مثل تلك الإضافة واجبة في الأجل الطويل لتحديد مدى ربحيتها.
- توعية مدراء الادارات بأهمية العبء التكاليفي الذي تتحمله الادارة بسبب تكلفة الإدارة العامة، مما يحفزهم للعمل المتواصل لخلق الإيرادات المقابلة لغرض تغطية تلك التكاليف، وعدم نسيانها.
- تحفيز مدراء الادارات لخفض تكلفتهم العاملة (أي زيادة الكفاية لمواجهة الأعباء المحملة على أقسامهم من الإدارة العامة).
- تحفيز مدراء الادارات لمناقشة الإدارة العامة حول مستوى تكلفتها، وبالتالي وضع الضغوط عليها لحفظها، لأن الذي يتحملها في النهاية، هم مدراء الادارات.

**2) ربح الادارة الخاضع للسيطرة (Division Controllable Profit):**

يحسب هذا الربح بعد طرح كل التكاليف القابلة لسيطرة الادارة (المنبثقة عن عملياتها) من إيراداتها. وإذا ما أريد قياس الأداء الدوري على أساس قابلية الادارة للتحكم بالمتغيرات التشغيلية، وجعلها تخدم هدف رفع مستوى الأداء، فإن الربح الخاضع لسيطرتها يبدو أفضل المعايير الأربعة المطروحة. فهو يعكس، بتغيراته من سنة لأخرى، مدى نجاح الإدارة في تحمل مسؤولياتها. وعلى افتراض أن المعيار المستخدم قد حسب بشكل صحيح، فإن أي إنحرافات عنه لا بد أن تشخص وتفسر في إطار إمكانية الادارة في السيطرة عليها، ومسؤولية المدير عند اتخاذ القرارات بشأنها، على قدر تعلق الأمر بالتكلفة (أما الإيراد فسوف تناقش مشكلاته لاحقاً).

تدخل في حساب هذا الربح، بعض فقرات التكلفة الثابتة. وقد تثار هنا مسألة أن التكلفة تلك لا تخضع للسيطرة بسبب ثباتها. غير أن ذلك ليس صحيحاً. فثبات التكلفة يعني بقاء

مجموع مبلغها ثابتاً، ولا يعني أنها غير قابلة للتصرف من حيث زيادة عدد وحدات الخدمات المصرفية التي تقدمها الادارة، وبالتالي خفض التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة منها.

**(3) هامش الإسهام للادارة (Division Contribution Margin):**

يعني "هامش الإسهام أو " الربح الحّدي" (بحسب المصطلح الاقتصادي) للادارة، وهو الفرق بين التكلفة المتغيرة للادارة وإيراداتها. وأهم مبرر لاستخدامه هو أنه مفيد في اتخاذ قرارات تسعير الخدمات المضافة أو الجديدة، التي لا تتطلب إضافة للتكلفة الثابتة ولأغراض أخرى عديدة. غير أنه معيار غير مناسب لأغراض قياس وتقييم الأداء الدوري للادارة.

**(4) الربح المباشر للادارة (Division Direct Profit)**

يعّرف هذا الربح على أنه حصيلة طرح التكلفة المباشرة للادارة من إيراداتها. وهو بذلك لا يأخذ بنظر الاعتبار حصة الادارة من تكلفة الإدارة العامة غير الخاضعة لسيطرته. غير أنه يلاحظ هنا أن التكلفة المطروحة تشمل، كذلك، تكلفة مباشرة تعود للادارة ولكنها غير خاضعة لسيطرتها. فراتب المدير يخضع لسيطرة الإدارة العامة (أو العليا) في المصرف. كما أن تكاليف أخرى، مثل الحصة من مصروفات التأمين، والاهلاك، والضرائب، تتحدد بقراراتها، استثمارية سابقة، تتخذ من قبل الإدارة العامة، وليس من قبل مدير الادارة. فإذا ما أريد تخصيص التكاليف للادارة على أساس "خضوعها لسيطرته" (Controllability)، فإن التكاليف الثابتة المباشرة لا بد أن تستثني من مجموع تكلفة الادارة. ذلك لأن بقائها ضمن المجموع يعني أن أداءه يمكن أن يرتفع أو ينخفض بقرارات خارجية عن سيطرته. وليس من شأن معيار كهذا أن يكون موضوعياً في قياس الأداء الدوري للادارة.

**جـ) بعض المشكلات المحاسبية والإدارية الإضافية:**

بعد طرح المفاهيم الأربع الأساسية لمعيار الربح العامل الصافي للادارة، فإنه لا بد من الإشارة إلى بعض المشكلات الإضافية في حساب ربح الادارة، والتي من بينها ما يأتي:

(1) يمكن لمدير الادارة أن يؤثر في مبلغ الربح الصافي لادارته عن طريق تأجيل الانفاق على بعض المتطلبات، أو تفادي ذلك الانفاق، على الرغم من ضرورته. مثال ذلك تأجيل الاتفاق على الصيانة وعدم ترشيح أفراد الادارة للدورات التدريبية (مخافة تحمل تكلفتها)....، وهذا يعني أن الإدارة العليا لا بد أن تراقب مثل هذه التصرفات التي تؤثر سلبياً في الأداء طويل الأجل للادارة، بل للمصرف ككل.

(2) يستطيع مدير الادارة أن يحدد أجزاء التكاليف التي تحسب مصرفاً نهائياً للمدة المحاسبية المعينة، أو يؤجلها للمدة المحاسبية القادمة، مثل مصروفات القرطاسية والتجهيزات الأخرى.

(3) لا بد أن يؤكد على أن للأفق الزمني أثره البالغ في تحديد طبيعة التكاليف، كونها خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة الادارة. فكلما طال الأجل، كلما خضعت التكاليف للسيطرة لدرجة أكبر. حتى أن الموجودات الثابتة تعّد، في الأجل الطويل، متحركة، ويمكن للادارة المشاركة، في الأقل، عند اتخاذ قرارات بشأن تحديدها أو تحويرها. ولذلك، فالمعيار قصير الأجل للأداء لا بد أن يتفاوت عن المعيار طويل الأجل، إذا ما أريد انتهاج الموضوعية في تقييم الأداء.

(4) أسلوب الإسهام (Contribution Approach)، في حساب الربح العامل الصافي، للادارة، بعد ربطه بالمصرف ككل، من جهة، وباقسامها وشعبها، من جهة أخرى: فقد سبقت الإشارة أعلاه إلى أن تحميل مراكز المسؤولية تكاليف الإدارة العامة (غير المباشرة) يؤثر في طبيعة المؤشر الذي يدل عليه معيار الربح العامل الصافي للادارة. ومع ذلك، فإن المصارف المعاصرة تعرض في تقاريرها الدورية، حول تقييم الأداء، كيفية تخصيص التكاليف المباشرة وغير المباشرة، القابلة للسيطرة من قبل الادارة وغير القابلة للسيطرة وذلك للمصرف ككل ولمراكز المسؤولية فيه (الادارات، الاقسام....) مع إشارة إلى بعض التكاليف التي يصعب تخصيصها إلا بأحكام اجتهادية. وتستفيد الإدارة العليا وإدارات مراكز المسؤولية من مثل هذه التقارير التي تقدم صورة شاملة عن أداء المصرف، وتبين في الوقت نفسه أداء الادارة/القسم /الشعبه... من خلال تطبيق أكثر من مفهوم واحد للربح العامل الصافي.

**شكل (7)**
**اسلوب الاسهام في عرض بيانات المصرف واداراته واقسامه وشعبه (مراكز المسؤولية)**
**(الف دينار)**

| البيـــان | المصرف ككل | ادارات المصرف | | شعب القسم (أ) | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | قسم (أ) | قسم (ب) | خدمة (1) | خدمة (2) | غير مخصص |
| الإيرادات | 6500 | 2500 | 4000 | 1300 | 1200 | - |
| التكلفة المتغيرة (مباشرة وغير مباشرة) | 2900 | 1000 | 1900 | 600 | 400 | - |
| هامش الإسهام | 3600 | 1500 | 2100 | 700 | 800 | - |
| التكلفة الثابتة المباشرة (مخصصة للادارة) | 2400 | 900 | 1500 | 250 | 200 | *(450) |
| إسهام للادارة في تحمل التكاليف غير المباشرة (غير المخصصة)، وتوليد الربح | 1200 | 600 | 600 | 100 | 50 | *(450) |
| التكلفة غير المخصصة (450 + 450) | *900 | | | | | |
| الربح | 300 | | | | | |

* تكاليف غير مباشرة يمكن تخصيصها بقرارات اجتهادية.

### 5) بعض الخصوصيات المصرفية المهمة في تخصيص التكاليف:

هناك الخصوصيات المصرفية الإضافية التي لا بد أن تطرح في مجال حساب وتخصيص التكاليف بحسب مراكز المسؤولية، وهي قضايا ما تزال جدلية، خاضعة للمناقشة، نظراً لحداثة أساليب المحاسبية الإدارية المستخدمة في المصارف المتوجهة نحو اللامركزية.

(1) تكلفة أموال الادارة المستندة أعماله إلى وجود رصيد من الأموال (Funds-Based, or Balance-Based): توجد ادارات في المصرف تستند اعمالها على وجود رصيد من الأموال قابل للاستخدام (ادارات القروض والاستثمارات) ولا بد لها من اختيار مجالات الاستخدام وتنفيذها. تبرز هنا تكلفة الفائدة المدفوعة على الأموال المتاحة لهذا الادارة التي تتولى استخدامها. فالمصرف يحصل على مصادر التمويل من الودائع (بأنواعها)، والمطلوبات الأخرى (بما فيها احتمال وجود السندات المصدرة)، ورأس المال (حقوق الملكية)، ولكل منها تكلفته. وهناك أسلوبان لحساب تكلفة أموال. الادارة (كجزء من تكلفة أموال المصرف)، أولهما الاعتماد على "المتوسط الموزون او المرجح لتكلفة المطلوبات" ككل، وثانيهما، الاعتماد على مثل ذلك المتوسط لكل مصدر من مصادر التمويل (المطلوبات وحقوق الملكية). اذ يحسب "المتوسط المرجح للتكلفة"، في الأسلوب الأول، من حاصل ضرب "تكلفة (سعر فائدة) كل مصدر" في "حصته إلى مجموع المطلوبات"، ثم جمع النواتج بسعر فائدة مرجّح، يمثل تكلفة الأموال. ويستثنى رأس المال هنا على أساس أن الربح الصافي يعود إليه في النهاية، وأنه لا يمثل تكلفة مدفوعة وإنما أرباحاً موزعة. وقد سبق ان تم عرض هذا الاسلوب.

- فلو كانت الودائع الجارية (30%)، والتوفير (20%)، والثابتة (20%)، وشهادات الإيداع المصرفي (20%)، والمطلوبات الأخرى (10%) من مجموعة المطلوبات، وكانت أسعار الفائدة المدفوعة على كل منها هي: (1%) و (5%) ، (6%) و (6%) و (4%)، على التوالي، لكان المتوسط الموزون لتكلفة الفائدة على المطلوبات هو:

[(%4) 0.1]+[(%6) 0.20] +[ (%6) 0.20]+[(%5) 0.20]+[(%1) 0.30]

%4.1 = (0.4) + (%1.2) + (%1.2) + (%1.0) + (0.3) =

- تعالج تكلفة الحصول على رأس المال، المتمثلة بالأرباح الموزعة بالطريقة نفسها فيما لو أخذ بالأسلوب الثاني، على أن تحول نسب مكونات مصادر التمويل من قياسها إلى "مجموع المطلوبات"، إلى قياسها إلى "مجموع مصادر التمويل"، كما تفيد الاشارة لذلك.

(2) لا بد ايضا من معالجة تكلفة تقدير الجدارة الائتمانية للعميل، وتكلفة تحصيل القروض: إذ تنشأ في الادارات المسؤولة عن منح القروض مسألة أخرى هي التكلفة التي يتحملها كل قرض بسبب قيام ادارة أخرى (غير الادارة المانحة للقرض) بمهمات تحليل "الجدارة الائتمانية" (Credit-worthiness) للعميل المقترض وتحديثها. كما تنشأ مشكلة أخرى تتمثل بتكلفة تحصيل القروض بعد منحها، وهي تضم كلاً من تكلفة عملية التحصيل ذاتها، وتكلفة خسائر (تعثر) القروض بسبب تحصيل، وبعضها تتحول الى ديون معدومة. وسوف تعالج تكاليف أداء الخدمات المقدمة من قبل ادارات المصرف لبعضها البعض في فقرة "أسعار التحويل" (Transfer Prices) داخل المصرف.

**د) مكونات معادلة العائد من الاستثمار:**

**(1) الإيرادات العاملة للادارة (Division Operating Revenues):**

تعالج هذه الفقرة الإيرادات الإجمالية للادارة (مركز المسؤولية)، وربحها الصافي (بعد طرح التكاليف على النحو الذي ورد بالفقرة السابقة)، ثم استخراج هامش الربح كنسبة مئوية من الإيرادات الإجمالية. وسوف يتم التمييز بين ادارة المصرف التي تعمل باستخدام "رصيد الأموال" (Funds, or Balance-Based)، وتلك التي تعمل على أساس تقديم الخدمات مقابل الرسوم (Fee-Based). فالايراد الاجمالي العامل للادارة يعتمد على "أسعار تحويل" الخدمات التي تقدمها ادارات المصرف لبعضها (Transfer Prices). اذ تقدم ادارات المصرف (مراكز المسؤولية) من أقسام وشعب ووحدات، الخدمات، الداخلية لبعضها البعض، مما يؤدي إلى نشوء مشكلة ما يسمى بـ

"أسعار التحويل"، وهي الأسعار التي تحول بها تلك الخدمات بين الادارات الداخلية. ويؤثر تحديد تلك الأسعار في الإيراد الإجمالي الادارة التي تقدمها، وفي تكلفة الادارة المستفيده منها، ضمن نظام متعاقب، يتوافق مع طبيعة إنتاج تلك الخدمة المصرفية. ولذلك، فإن المعالجة التالية يوف تقوم على افتراض أن أسعار تقديم (بيع) خدمات المصرف قابلة للتحديد، أو معروفة.

- **إيرادات الادارة المسؤولة عن استخدام الأموال (القروض والاستثمارات):**

المصرف منشأة مالية تتوسط في الأسواق النقدية والمالية بين من يعرضها ويطلبها، فهي تتسلم الودائع من الجمهور وتستخدمها في الموجودات المربحة (القروض والاستثمارات)، بعد اقتطاع نسب الاحتياطيات الأولية منها (القانونية والاختيارية). وتتخصص ادارات عديدة بالمصرف في استخدام الأموال، ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف.

تتاح أمام كل ادارة مسؤولة عن استخدام أرصدة مخصصة، بحسب موازنة المصرف، تتولى اختيار فرص استخدامها، بحسب صلاحياتها وذلك في إطار الإدارة اللامركزية. وهذا يتطلب من الادارة جهوداً كبيرة في حسن تسويق أموالها، وحسن اختيار العملاء المؤهلين، وحسن اختيار الفرص في المواقع والقطاعات التي تتخصص فيها.

يتفاوت المصرف عن بقية منشآت الأعمال غير المالية، لأنه منشأة مالية. فالمنشآت غير المالية تبيع السلع والخدمات، بأسعار معينة، وتتكون إيراداتها من حاصل ضرب الأسعار بعدد الوحدات من كل صنف، ثم جمع النواتج سوية في مبلغ الإيرادات الإجمالية. غير أن المصرف، (بصفته منشأة مالية وسيطة)، يتسلم دخل الفوائد (والأرباح الموزعة عن الاحتفاظ بالأسهم في محفظة الاستثمار) وذلك من استخدام أمواله في القروض والاستثمارات. هذا بالاضافة الى رسوم الخدمات. والفوائد هي نسب مئوية من الأموال المستخدمة، كل بحسب نوعها، وآجالها، وبقية شروطها ومواصفاتها. لذلك، فإيرادات القسم تتكون من نسب الفوائد، مضروبة بمبالغ الأموال المستخدمة. وهي بذلك لا تشابه إجمالي الإيرادات للمنشآت غير المالية (الصناعية،

التجارية... مثلاً) التي تتكون إيراداتها من مبيعاتها، وهي الأسعار مضروبة بالوحدات. وإذا صح لنا مجازاً تسمية القروض والاستثمارات بـ "مبيعات المصرف من المنتجات"، فإن حصيلة المصرف منها كإيرادات لا تساوي إجمالي مبلغها، وإنما تساوي دخل الفوائد المكتسبه (Interest Earned) فقط. ذلك لأن أصل الأموال المستخدمة تعود أساساً للغير، والمصرف هو وسيط فيها لا غير.

أشير سابقاً الى "قرارات تسعير الخدمات المصرفية" والى كيفية تحديد هيكل أسعار الفائدة، ومتغيراته، ومستوياته، ومكوناته، وتفاعله مع العرض والطلب في الأسواق، وإلى أنواع الأموال وأسواقها، وبالتالي أسعار فوائدها الخاصة بها. ومثلما تتبدل أسعار بيع السلع والخدمات أمام المنشآت غير المالية، فإن أسعار الفائدة تتبدل في الأسواق المالية. قد تسود الأسواق التي يعمل فيها المصرف المنافسة الحرة، أو الاحتكارية، أو منافسة القلة، أو حتى الاحتكار، وذلك تبعاً لهيكل تلك الأسواق والنظام الاقتصادي. أما حجم القروض والاستثمارات فيعتمد، من جهة، على الأموال المخصصة لها من إدارات المصرف، وعلى جهود الادارة (مركز المسؤولية) في استخدام الأموال في الموجودات المربحة، من جهة ثانية، وعلى مستوى النشاط الاقتصادي والسياسة النقدية، من جهة ثالثة.

- **إيرادات الادارة التي تقدم الخدمات على أساس الرسوم:**

سبقت الاشارة الى حزم الخدمات الكثيرة والمتنوعة التي تقدمها المصارف المعاصرة. وتتكون إيرادات الادارة التي تقدم الخدمات من عدد وحدات تلك الخدمة مضروباً بسعر (رسوم) تقديم الوحدة الواحدة منها.

**(2) الربح الصافي:**

الربح الصافي في الادارة هو حاصل طرح التكاليف المشار إليها أعلاه، وبحسب صيغها المتعددة، من الإيرادات الإجمالية للادارة، سواء أكانت تلك الإيرادات هي الفوائد المكتسبة (في الادارات المسؤولة عن استخدام الأموال في القروض والاستثمارات) او رسوم الخدمات المقدمة (في الادارات التي تقدمها مقابل الرسوم). وسيكون مبلغ الربح الصافي متفاوتاً حسب أسلوب طرح التكاليف منه. وقد أشير

أعلاه إلى أربع طرق لحساب التكاليف المطروحة من الإيرادات الإجمالية، وبالتالي حساب أربع طرق لحساب الربح الصافي للادارة.

**(3) هامش الربح إلى الإيرادات الإجمالية للادارة:**

يحسب "هامش الربح" (Profit Margin) بقسمة صافي الربح على الإيرادات الإجمالية للادارة، كما حسبت بالفقرة السالفة. وهكذا، يظهر التحوير في معالجة العائد من الاستثمار، التي طرحت بصيغتها العامة في بداية الفقرة. فهامش الربح من المبيعات في المنشآت غير المالية هو نسبة الربح الصافي إلى المبيعات (الصافية). غير أنه بسبب اختلاف **"إيرادات" المصرف** عن **"مبيعات" المنشآت غير المالية**، فإن هامش الربح للادارة المعنية في المصرف هو نسبة الربح الصافي إلى إيراداتها الإجمالية، وهي دخل الفوائد والارباح من "الاستثمارات + رسوم الخدمات".

**(4) حجم الاستثمار (الموجودات) في معادلة العائد من الاستثمار او من الموجودات:**

إذا ما عدنا إلى معادلة معيار العائد من الاستثمار نلاحظ أنها:

العائد من الاستثمار =

$$\left(\frac{\text{الدخل الصافي}}{\text{الايرادات الاجمالية}}\right) \times \left(\frac{\text{الايرادات الاجمالية}}{\text{مجموع الموجودات}}\right)$$

= الهامش × الدوران

المقصود بـ"حجم الاستثمار" أو "الاستثمار" هنا هو ليس الاستثمارات المالية في المصرف (السندات، إذون الخزينة)، حسب، وإنما مجموع الموجودات العاملة، سواء أكان المعيار مطبقاً في المصرف ككل، أم في أحد مراكز المسؤولية فيه. بعبارة أخرى، فإن الإيراد الإجمالي للادارة، (كما حسب أعلاه)، ينسب إلى مجموع الموجودات العاملة في تلك الادارة، لاستخراج عدد مرات دورانها خلال السنة (أو الجزء منها). وقد أشير أعلاه في دراسة مراكز المسؤولية إلى أن المسؤولية تلك تتزايد إذا تحول المركز (القسم) إلى مركز استثمار، وهو مستوى أعلى في الهيكل التنظيمي للمصرف.

5) دوران الاستثمار (Turnover):

• **الدوران في الادارة المختصه بإستخدام الأموال:**

في الادارة المسؤولة عن استخدام الأموال، تضعف أوجه التشابه بين المصرف وبقية منشآت الأعمال (غير المالية). فالموجودات هنا تضم، إضافة لما جاء أعلاه، الأموال المخصصة للادارة والمطلوب استخدامها. والإيراد الإجمالي من استخدام هذه الأموال يتكون أساساً من دخل الفوائد لما جاء أعلاه (وليس كل الأموال المتمثلة بالقروض والاستثمارات، وقد أشير إلى ذلك سابقاً). عليه، فإن بسط النسبة هو دخل "الفائدة" (العائد الاسلامي)، في حين أن مجموع الموجودات المخصصة للادارة، التي هي في مقام النسبة، يساوي الموجودات المالية (الأموال المخصصة للادارة أو المطلوب منها استخدامها في القروض والاستثمارات)+ الموجودات غير المالية (الموجودات الثابتة المخصصة، والتجهيزات).

فلو كان استخدام الأموال في القروض يأتي بعائد (فوائد مكتسبة) فإن استمرار استخدامها خلال السنة (بدون بقاء جزء منها عاطلاً) يؤدي إلى زيادة ذلك العائد. فلو اقرض المصرف مبلغ (1000000) دينار لمدة ثلاثة أشهر بسعر (10%) في السنة، فإن دخل الفائدة هي (25000) دينار. ولو تم تحصيل القرض وأعيد إقراض المبلغ في اليوم التالي ولتسعة أشهر أخرى، بسعر الفائدة نفسها، لكان دخل الفائدة (75000) دينار، أي ما مجموعه (100000) دينار خلال السنة. ولو كانت الموجودات المتاحة للادارة تساوي الأموال القابلة للإقراض وهي (1000000) دينار أعلاه مضافاً إليها الموجودات الثابتة بمبلغ (125000) دينار، لكان مجموع الاستثمار (أو الموجودات) = (1125000) دينار. وبقسمة دخل الفوائد على ذلك المجموع، يكون الدوران $\left(\frac{100000}{1125000}\right)$ = حوالي (0.9) في السنة.

الفارق المهم بين الحساب أعلاه للمصرف، وبين حساب الدوران لمنشأة أعمال "غير مالية"، هو أن البسط في المنشآت الأخيرة يتكون من **المبيعات**، لأن المبيعات هي الإيرادات الإجمالية. أما في المصرف، فإن **الإيرادات** الإجمالية للقسم المختص

باستخدام الأموال هي دخل الفوائد (وليس مجموع مبالغ القروض والاستثمارات)+رسوم الخدمات.

- **الدوران في الادارة المختصة بتقديم الخدمات مقابل الرسوم:**

يحسب دوران الاستثمار، في الادارة المختصة بتقديم الخدمات مقابل الرسوم، وذلك بقسمة "الإيرادات الإجمالية المتأتية من تلك الرسوم"، على مجموع الموجودات المخصصة (Allocated) لتلك الادارة. فلو كان مجموع تلك الرسوم (1000000) دينار، وكان مجموع الموجودات (500000) دينار، لكان دوران الاستثمار يساوي (2) مرة في السنة. وكلما ازداد الدوران كلما ازداد العائد من الاستثمار (على افتراض بقية العوامل ساكنة). أي أنه اذا كان دوران الموجودات مرة واحدة في السنة، فان الإيراد من ذلك هو (500000) دينار، واذا كان الدوران لمرتين في السنة فانه يأتي بإيراد قدره (1000000) دينار.

- **تقييم الاستثمار في مقام النسبة:**

يحتل تقييم الاستثمار في مقام النسبة موقعاً مهماً في حساب العائد من الاستثمار في المنشآت غير المالية. ذلك لأن الاستثمار (أي مجموع الموجودات) المخصصة للادارة يضم في تلك المنشآت الموجودات الثابتة (الأرض، المباني، المعدات والآلات...)، والمتداولة (النقدية، والذمم المدينة، والمخزون السلعي...). هكذا تبرز مشكلات تقييم تلك الموجودات إما بالقيمة الدفترية، أو الإستبدالية، أو السوقية... ويؤدي اختلاف طرق التقييم تلك إلى اختلاف مبلغ الموجودات (الاستثمار) في مقام النسبة.

أما في المصرف، فإن "الموجودات الثابتة والتجهيزات"، سواء في الادارات التي تقدم الخدمات مقابل الرسوم، أم في تلك التي تولى استخدام الأموال في القروض أو الاستثمارات، هي أقل أهمية، نسبياً، من المنشآت "غير المالية". لذلك، يؤخذ عادة بالتكلفة الدفترية للموجودات الثابتة (تكلفة الشراء أو الإنشاء الأصلية ناقصاً الإهلاك المتراكم) وتضاف لها التجهيزات ذات العلاقة التي تقترب تكلفة شرائها، في الغالب، من قيمتها السوقية. هذا بالإضافة إلى الاهتمام المحاسبي والمالي بمبدأ الحيطة او التحفظ، وبخاصة في المصارف، بحيث إنه لا يعاد تقييم الموجودات الثابتة لتعكس القيمة

السوقية، ولو أن ذلك ممكن لمن يريد من المصارف اتباعه. أما الاستثمارات فتقيم بالتكلفة أو السوق أيهما أقل.

- ثمة مسألة ثانية، هي أن الاستثمار (مجموع الموجودات) المخصص لادارة ما، يتفاوت في مبلغه بأول المدة عن مبلغه بأخر المدة. ونظراً إلى أن الربح الصافي يتولد في الادارة "خلال" المدة المحاسبية، فإن هناك ضرورة لحساب "متوسط الاستثمار". حتى لا يتأثر رقم العائد بمبلغ الاستثمار في أول المدة أو في آخرها. يحسب المتوسط عن طريق جمع الاستثمار في أول المدة أو آخرها وقسمته على (2). وقد تؤخذ متوسطات أخرى، أقل أجلاً (فصلية، شهرية)، أو موزونة بعوامل معنية (بحركة مبلغ الاستثمار المخصص خلال المدة)، وذلك بحسب سياسة المصرف "الموحدة" في حساب الاستثمار (الموجودات) المخصص للادارات.

**هـ) إمكانات تحسن نسبة العائد من الاستثمار:**

يمكن لمدير الادارة في المصرف (مدير مركز الاستثمار) تحسين نسبة العائد من الاستثمار، في إطار المتغيرات التي يستطيع السيطرة عليها، كما سبقت الإشارة إلى ذلك. هناك ثلاثة إمكانات لتحسين هذه النسبة، حسبما هو متاح أمام مدير الادارة/القسم هي:

1) زيادة الإيرادات.
2) تخفيض التكاليف.
3) تخفيض الموجودات.

وذلك في إطار المعادلة الأساسية الآتية:

العائد من الاستثمار =

$$\left(\frac{\text{الدخل الصافي}}{\text{الايرادات الاجمالية}}\right) \times \left(\frac{\text{الايرادات الاجمالية}}{\text{مجموع الموجودات}}\right)$$

= الهامش × الدوران

إفرض أن البيانات الآتية تخص أحد الأقسام المسؤولة عن تقديم الخدمات مقابل الرسوم في المصرف

| الفقرة | دينار |
|---|---|
| الربح الصافي | 10000 |
| الإيرادات | 100000 |
| الموجودات | 50000 |

وعليه، فنسبة العائد من الاستثمار هي:

$$\left(\frac{100000}{50000}\right) \times \left(\frac{10000}{100000}\right)$$

%20 = 2 × %10

ولنأت الآن على الإمكانات الثلاثة المطروحة لتحسين مستوى هذه النسبة، كما ورد أعلاه:

**1) زيادة الإيرادات:**

فلو استطاع المدير زيادة الإيرادات من (000 100) دينار إلى (110000) دينار، أما عن طريق زيادة عدد الوحدات المقدمة من الخدمة، أو بزيادة سعر الوحدة الواحدة، أو بأي من هاتين الوسيلتين، وأن الربح الصافي قد ارتفع من (10000) دينار إلى (12000) دينار (بسبب قدرة المدير على تخفيض التكاليف، أو لأن معظم التكاليف ثابتة، بحيث أن الربح الصافي يزداد بسرعة أكبر من زيادة الإيرادات)، فإن العائد سوف يرتفع من (20%) إلى (24%) كما يأتي:

$$\left(\frac{110000}{50000}\right) \times \left(\frac{12000}{110000}\right)$$

%24 = 2.2 مرة × 10.91 =

2) تخفيض التكاليف:

لو استطاع المدير تخفيض التكاليف بمقدار (1000) دينار، فإن الربح الصافي سوف يرتفع إلى (11000) دينار وستكون النسبة على الوجه الآتي:

$$\left(\frac{100000}{50000}\right) \times \left(\frac{11000}{100000}\right)$$

= 11% × 2 مرة = 22%

وقد يتحقق التخفيض في المصروفات إما عن طريق الرقابة الأفضل على التكاليف المتغيرة، أو عن طريق مناقشة الإدارة العليا للمصرف فيما يخص تحديد حصة الادارة المعنية من التكاليف الثابتة المخصصة لها والنجاح في خفضها.

3) تخفيض الموجودات:

إذا كان معظم الموجودات العاملة المخصصة للادارة ثابتاً فإن مجال المناورة المتاح أما المدير يبدو محدوداً. ولكن مع ذلك هناك إمكانات لإعادة النظر في المرافق المكانية المتاحة للادارة، وتقليل الهدر والفائض فيها (إتاحة ذلك الفائض أمام الإدارة العليا لإعادة تخصيصه لأقسام أو خدمات جديدة أو التوسيع في القائم منها). هذا إضافة إلى تقليل بعض الموجودات المتداولة (التجهيزات، مثلاً) أو المخزون منها، ضمن مجموع الموجودات. ولو فرضنا أن المدير أعلاه استطاع تخفيض الموجودات من (50000) دينار إلى (40000) دينار، فإن النسبة ستكون كما يأتي:

$$\left(\frac{100000}{40000}\right) \times \left(\frac{10000}{100000}\right)$$

= 10% × 2.5 مرة = 25%

و) تعديل معيار العائد من الاستثمار:

- **حساب المعيار "الدخل المتبقي":**

يمكن تعديل معيار العائد من الاستثمار للوصول إلى معيار ثان يسمى "الدخل المتبقي" (Residual Income, RI). وهو الربح الصافي العامل الذي يمكن لمركز استثمار معين في المصرف تحقيقه فوق "الحد الأدنى" المطلوب لنسبة العائد من الاستثمار. وباستعمال هذا المعيار يتحول الاهتمام إلى تعظيم "مبلغ" الدخل الصافي، بدلاً من تعظيم "نسبة" العائد على الاستثمار في الادارة.

إفرض البيانات المقارنة الآتية لقسمين مسؤولين عن تقديم الخدمات ذات الرسوم في مصرف معين، حيث يقاس الأداء للقسم الأول "بنسبة" العائد من الاستثمار، وللقسم الثاني "بمبلغ" الدخل المتبقي:

**شكل (8)**
**معيار العائد من الاستثمار، والدخل المتبقي**
**(دينار)**

| الفقرة | قسم (أ) يقاس الأداء بمعيار العائد من الاستثمار | قسم (ب) يقاس الأداء بالدخل المتبقي |
|---|---|---|
| مجموع الموجودات | 100000 | 100000 |
| الدخل الصافي العامل | 20000 | 20000 |
| نسبة العائد من الاستثمار | %20 | |
| الحد الأدنى المطلوب للعائد من الاستثمار | - | 15000 |
| الدخل المتبقي | | 5000 |

فقياس أداء القسم (ب) يتم على أساس معيار "الدخل المتبقي"، وبالتالي فهو مبلغ مطلق، وليس "نسبة مئوية". أي أن القسم (ب) استطاع تحقيق (5000) دينار فوق الحد الأدنى المطلوب. إذن، فكلما استطاع زيادة ذلك المبلغ كلما حقق القسم نجاحاً أكبر.

- **الحافز المتاح أمام مدير مركز الاستثمار لزيادة مبلغ الدخل المتبقي:**

هناك العديد من المصارف المعاصرة التي ترى في المعيار الثاني هذا أسلوباً أفضل لقياس الأداء من العائد من الاستثمار. إذ إنه يشجع، أو يحفز، مدراء الأقسام لاتخاذ قرارات لتوسيع حجم العمل، في حين أن حرصهم على تحقيق "نسبة معينة" من العائد من الاستثمار قد لا يدفعهم إلى ذلك. افرض أن أياً من القسمين الخدميين (أ) و (ب) أعلاه يواجه فرصة لتطوير إمكاناته لغرض التوسع بتقديم خدمة جديدة، أو لتنويع التشكيلة الحالية، وإن ذلك يتطلب منه إنفاقاً استثمارياً (تحسين الموجودات الثابتة) بمقدار (25000) دينار، وإن المشروع الجديد سيأتي بعائد قدره (18%). هنا، من المحتمل أن المدير (أ) يرفض المشروع لأنه يؤدي إلى تخفيض نسبة العائد من الاستثمار للقسم ككل من (20%) إلى (19.6%)، ذلك لأن أداء القسم يقاس بنسبة العائد من الاستثمار.

أما مدير القسم (ب) فيرحب بالاستثمار الجديد والفرصة الجديدة، لأنه لا يستهدف زيادة "نسبة" العائد من الاستثمار، وإنما يستهدف تعظيم "مبلغ" الدخل المتبقي فوق مبلغ (15000) دينار المطلوب منه تحقيقه، كحد أدنى من العائد. أي أنه يسعى للحصول على دخل يفوق مبلغ (15000)، لأن ذلك يضيف إلى "المبلغ المطلق" من "الدخل المتبقي" للقسم.

**شكل (9)**

**قياس الأداء في القسم (ب) من المصرف قبل وبعد زيادة الاستثمار (دينار)**

| الفقرة | الحالي | المشروع الجديد | الكلي |
|---|---|---|---|
| الموجودات العاملة | 100000 | 25000 | 125000 |
| الربح الصافي العامل | 20000 | 4500* | 24500 |
| الحد الأدنى المطلوب للعائد من الاستثمار بنسبة 15% | 15000 | 3750** | 18750 |
| الدخل المتبقي | 5000 | 750 | 5750 |

(*) 25000 × 18% = 4500 دينار

(**) 25000 × 15% = 3750 دينار

- **استعمال "الدخل المتبقي" للمقارنة بين أداء الأقسام:**

مقابل إيجابيات استعمال معيار "الدخل المتبقي" هناك سلبية واحدة مهمة لا بد من الإشارة إليها، ألا وهي عدم إمكانية استعماله للمقارنة بين أداء الأقسام المتفاوتة في الحجم، لأنه متحيّز، بطبيعته، إلى الأقسام الكبيرة. فالأخيرة تمتع بإمكانية تحقيق أرباح صافية أكبر (كمبلغ مطلق)، لا لأنها أعلى كفاية من الأقسام الأصغر، بل لمجرد كونها أكبر حجماً.

افترض أن لدينا قسمان: أحدهما كبير، والثاني صغير

**شكل (10)**
**مقارنة بين أداء قسم كبير وآخر صغير في مصرف**
**على أساس معيار الدخل المتبقي**

| البيـــــــــــان | القسم الصغير | القسم الكبير |
|---|---|---|
| الموجودات العاملة | 250000 | 1000000 |
| الدخل الصافي العامل | 40000 | 120000 |
| الحد الادنى المطلوب لنسبة العائد من الاستثمار (10%) | 25000 | 100000 |
| الدخل المتبقي | 15000 | 20000 |
| العائد من الاستثمار | %16 | %12 |

يظهر من الشكل أن الموجودات العاملة في القسم الكبير هي أربعة أمثال ما هي عليه في القسم الصغير، على الرغم من أن الربح الصافي هو ثلاثة أمثال فقط. وهذا يدل عى أن القسم الأصغر كان أكفأ من القسم الكبير، وذلك واضح من نسبة العائد من الاستثمار (16) للقسم الصغير مقابل (12%) للقسم الكبير. مع ذلك فإن استعمال معيار الدخل المتبقي يجعل القسم الأكبر أفضل (أكفأ) من القسم الصغير، لمجرد الحجم.

**(2) استعمال معايير مساعدة للعائد من الاستثمار والدخل المتبقي:**

توجد مجموعة أخرى من المعايير المساعدة للمعيارين الأساسيين أعلاه، بعضها مستمد من المعيارين، في حين يؤلف الآخر مجموعة من المعايير الأقل تكييماً، وهي تستعمل جميعاً في رقابة الأداء. فمن حيث المجموعة الأولى من المعايير المستمدة من العائد من

الاستثمار، والدخل المتبقي، هناك: **نسبة النمو السنوي** لكل من: الإيرادات العاملة، الربح الصافي، الدخل المتبقي. ويمكن إضافة **حصة القسم في السوق** التي يعمل بها المصرف، إذا أمكن قياس ذلك بمؤشرات.

أما المجموعة الثانية من المعايير فتشمل **قدرة القسم على تطوير منتجات جديدة،** وجهوده في **تنمية العاملين** فيه، وما يقوم به من **بحوث وتطوير**. فمثل هذه المبادرات تؤدي إلى تحسين الأداء في الأجلين المتوسط والطويل، ولو أن نتائجها في الأجل القصير لا تبدو واضحة. ولذلك، فإن على الإدارة العليا حث الأقسام على التطوير طويل الأجل، وعدم حصر الاهتمام بالمعايير الدالة على الأداء قصير الأجل.

### القسم الثالث: اسعار التحويل في المصرف:

**أولا) طبيعة أسعار التحويل وأنواعها:**

**أ) بعض المشكلات في تطبيق حسب العائد من الاستثمار والدخل المتبقي:**

1) تنشأ مشكلات خاصة في تطبيق نسبة العائد من الاستثمار، والدخل المتبقي، وذلك في تقييم أداء مراكز المسؤولية، عندما يقدم بعضها الخدمات للبعض الآخر. تدور هذه المشكلات حول "أسعار التحويل" (Transfer Prices) التي تعتمد لتحويل تلك الخدمات من مركز لآخر داخل المصرف. يمكن تعريف "سعر التحويل" على أنه ذلك **السعر الذي يفرض عندما تقوم إدارة/ فرع بتجهيز الخدمات إلى إداره أخرى في المصرف.**

2) نفرض أن لدينا قسمان، أحدهما (أ) لمعالجة البيانات (بواسطة الحاسوب) والثاني (ب) يستفيد من هذه الخدمات في عملياته، المتضمنة تقديم خدمة لصالح العملاء (مثلاً، معالجة الشيكات). كما أن أمام المصرف إمكانية بيع خدمات معالجة البيانات لمصارف أو منشآت أخرى، وأن أمامه إمكانية شراء مثل هذه الخدمات من الغير. هنا تنشأ مشكلة "**السعر**" الذي تقدم به خدمة معالجة البيانات من القسم (أ)إلى القسم (ب). فهل يحدد السعر بحيث أنه يشمل "الربح" للقسم المحول (بكسر الواو) أم أنه يتحدد بالتكاليف المتراكمة حتى تلك النقطة من تقديم الخدمة؟ هل هناك سعر آخر

يمكن اختياره لتسعير مرور الخدمة (أ) إلى (ب)، هو التكلفة للقسم المستفيد (ب). عليه، فكلما ازداد السعر، ارتفع ربح (أ) وهبط ربح (ب). هناك إذن مساومة واحتكاك بين القسمين حول مستوى ذلك السعر. وتزداد المشكلة تعقيداً عندما تتاح أمام (أ) فرصة بيع خدماته للغير خارج المصرف، وفرصة مماثلة أمام (ب) لشراء مثل هذه الخدمات من الغير، وكذلك عندما يقاس اداء القسمين دورياً.

**ب) المداخل الأساسية لتحديد أسعار التحويل:**

توجد مداخل أساسية لتحديد أسعار التحويل هي:

1) **تحديد أسعار التحويل بالتكلفة:**
- بالتكلفة المتغيرة.
- بأسلوب الامتصاص.

2) **تحديد أسعار التحويل على أساس أسعار السوق.**
- القسم البائع بعمل بطاقته الكاملة.
- القسم البائع يعمل دون طاقته الكاملة (أموال فائضة).

3) **تحديد أسعار التحويل على أساس التفاوض.**

**ثانيا) تحديد سعر التحويل بالتكلفة:**

**أ) طبيعة عملية التحويل:**

يقوم العديد من المصارف المعاصرة، التي أدخلت نظم أسعار التحويل، بحساب تلك الأسعار على أساس التكلفة المتراكمة حتى نقطة التحويل، أي بإهمال أي ربح يتحقق للقسم المحول (أ). قد تتألف التكلفة هنا من **التكلفة المتغيرة** فقط، المرتبطة بتقديم تلك الخدمة، كما قد تضاف **التكلفة الثابتة**، بانتهاج أسلوب "**تكلفة الامتصاص**" (Absorption Costing). وعلى الرغم من سهولة تطبيق أسلوب التكلفة قياساً بغيره من الأساليب، فإنه يعاني من عدد من العيوب.

**ب) البدائل المتاحة:**

1) افرض أن القسم (أ) في المصرف يستلزم **تكلفة متغيرة** قدرها (12) الف دينار لتقديم ساعة واحدة من معالجة البيانات، وأن بإمكانه بيع تلك الخدمة للغير **بسعر** (20) الف دينار، وأن الساعة الواحدة تلك تحتاج إلى ساعة واحدة من العمل المباشر، وأن **طاقة القسم** هي (5000) ساعة في السنة.

أما القسم (ب) المحول إليه أو المستفيد من الخدمة تلك، فقد قام بتطوير خدمة للعملاء، بشكل متفاوت نوعاً ما عن الخدمة المقدمة إليه من (أ). ولذلك فأمام (ب) بديلان هما:

- شراء الخدمة من جهة خارجية بسعر (15) الف دينار للساعة الواحدة، بحجم (5000) ساعة في السنة.
- الإستفادة من الخدمات التي يقدمها القسم (أ)، بحيث أن (ب) يستخدم كل طاقة (أ)، حيث ستكون التكلفة المتغيرة للساعة الواحدة، بعد تحوير محتوى لخدمة (تصبح خدمة جديدة) لتتواءم مع متطلبات (ب)، بمقدار (10) الاف دينار.

تتطلب كل ساعة خدمة يقدمها (ب) للعملاء تكاليف متغيرة أخرى بمقدار (25) الف دينار للساعة الواحدة، وهو يستطيع تقديم هذه الخدمة لهم بسعر (60) الف دينار للساعة.

السؤال المطروح هو: **هل يستمر القسم (أ) بتقديم خدماته الحالية، مما يؤدي بالقسم (ب) إلى شراء تلك الخدمة من الغير؟ أم هل يبدل (أ) في محتوى الخدمة ويقدمها إلى (ب)، وبالتالي يترك الخدمات التي يقدمها بشكلها الحالي للعملاء؟**

**3) البديل الاول:**

افرض أن (ب) يشتري الخدمة من الغير بسعر (15) الف دينار للساعة الواحدة، ويدع (أ) يستمر على أعماله الحالية، التي تتضمن إنتاج خدماته وبيعها للغير بواقع (20) الف دينار للساعة الواحدة.

يشير الشكل (8) إلى نتائج هذا القرار على القسمين (أ) و (ب)، وعلى المصرف ككل. فبموجب البديل الأول، سيكون لكل قسم "هامش إسهام" إيجابي، وسيكون للمصرف ككل هامش إيجابي قدره (000 140) الف دينار، فيما لو تم قبول هذا البديل.

**نتائج أسعار التحويل بالتكلفة على القسمين في المصرف وعلى المصرف ككل بموجب البديلين**

**شكل (11)**

**البديل الأول: يشتري القسم (ب) الخدمة من الغير بسعر (15) الف دينار للساعة الواحدة، فيما يستمر القسم (أ) في تقديم خدماته كما هي للغير ويقدمها بسعر (20) الف دينار للساعة الواحدة:**

**(الف دينار)**

| البيـــــان | (5000) ساعة في السنة | | |
|---|---|---|---|
| | القسم (أ) | القسم (ب) | المصرف ككل |
| تقديم (بيع) الخدمة بسعر (20) للساعة للقسم (أ) وبسعر (60) للساعة للقسم (ب) | 20 × 5000 = **100000** | 60 × 5000 **300000** | **400000** |
| تطرح: التكلفة المتغيرة، بواقع (12) للساعة للخدمة الحالية المقدمة من (أ)، وبواقع (40) للساعة للقسم (ب)* | 12 × 5000 = 60000 | 40 × 5000 = 200000 | **260000** |
| هامش الإسهام | **40000** | **100000** | **140000** |

(*) (15) الف دينار تكلفة الشراء من الغير + (25) الف دينار تكلفة متغيرة إضافية يتحملها (ب) = (40) الف دينار

**البديل الثاني: يشتري القسم (ب) الخدمة من القسم (أ) بسعر تحويل داخلي مقداره (10) الاف دينار للساعة الواحدة (وهو التكلفة المتغيرة للقسم -أ- المتعلقة بإنتاج الخدمة الجديدة أي بعد تعديلها حسب المطلوب من -ب-)، مما يتطلب أن القسم (أ) يترك نمط خدماته، ويحول كل طاقاته إلى خدمة القسم (ب):**

**شكل (12)**

**شراء الخدمة بسعر التحويل**

**(الف دينار)**

| البيـــــان | (5000) ساعة في السنة | | |
|---|---|---|---|
| | القسم (أ) | القسم (ب) | المصرف ككل |
| تقديم (بيع) الخدمة بسعر (10) للساعة للقسم (أ) وبسعر (60) للساعة للقسم (ب)، على التوالي | 5000 × 10 = **50000** | 5000 × 60 **300000** | **300000*** |
| تطرح: التكلفة المتغيرة، بواقع (10) للساعة للخدمة الجديدة من (أ) و ( 35) للساعة، للخدمة من (ب) | 5000 × 10 = 50000 | 5000 × 35 = 175000 | **175000*** |
| هامش الإسهام | **صفر** | **125000** | **125000** |
| الانخفاض في هامش الإسهام للمصرف ككل إذا تم الأخذ بالبديل (الثاني) | | | **15000** |

(*) (10) الاف دينار سعر التحويل الداخلي + (25) الف دينار تكلفة متغيرة يتحملها (ب) = (35) الف دينار.

(**) لقد حذف بلغ (50000) الف دينار لأنه يمثل مبيعات داخلية من قسم لآخر، حسب قاعدة توحيد القوائم المالية، وحذف الفقرات التي تمثل التعامل الداخلي في المنشأة الواحدة.

**المقارنة بين البديلين:**

يشتري القسم (ب) يشتري الخدمة من القسم (أ) بسعر (10) الاف دينار للساعة الواحدة (بعد أن يقوم -أ- بتغييرها حسب مواصفات -ب-)، وهي تمثل التكلفة المتغيرة للقسم (أ) للساعة الواحدة، مما يعني أن القسم (أ) يترك تقديم الخدمة بشكلها الحالي للعملاء ولطاقته

الكاملة. يبدو ظاهرياً، أن هذا القرار هو الأفضل، لأن القسم (أ) سوف ينتج الخدمة بتكلفة (11) الف دينار للساعة، بدلاً من (12) الف دينار للساعة الواحدة سابقاً. وأن القسم (ب) سيجد بديلاً داخلياً أفضل بدلاً من الشراء من الغير بسعر (15) الف دينار للساعة الواحدة. غير أن هذه الإيجابية تختفي عندما ننظر إلى أسفل الشكل (11)، الذي يشير إلى إنخفاض هامش الإسهام للمصرف ككل بمقدار (15000) الف دينار في السنة، بموجب البديل الثاني.

**ج) مشكلات الحساب:**

هناك تبرز عيوب تحديد أسعار التحويل على أساس التكلفة وهي:

(1) قد تقود مثل هذه الأسعار إلى قرارات سلبية لأن هذا الاسلوب لا يقدم للإدارة معلومات تساعد في تقرير متى تحول الخدمات من قسم لآخر داخل المصرف. ففي الحالة المطروحة أعلاه، يتبين أن القرار الذي سوف يتخذ هو: **عدم تحويل الخدمة من (أ) إلى (ب) بل شراء (ب) لها من الغير، واستمرار (أ) على أعماله.** كما أن ربح المصرف ككل يتأثر سلبياً، أو أن الإدارة لا تعرف عن الآثار الدقيقة لقراراتها.

(2) إن سعر التحويل بالتكلفة يجعل القسم الذي يقدم الخدمات النهائية للعميل هو الذي يحقق الربح، في حين أن الأقسام السابقة تحول له الخدمات بالتكلفة (المتغيرة، أو الكاملة)، كعملية تمرير فقط بدون تحقيق أية أرباح.

(3) لا يؤدي هذا الأسلوب إلى تشجيع المدراء المعنيين لتحقيق الوفورات في التكلفة، لأن تكلفة قسم ما تمرر إلى القسم التالي، في عملية تجميع متعاقبة للتكلفة، وصولاً إلى القسم الأخير الذي يبيع الخدمة للعميل. وسوف يحمل القسم الأخير (البائع للخدمة) بكل آثار التكاليف العالية السابقة، وعدم الكفاية في الأقسام الوسيطة، مما يضطره إلى تغطيتها، وبهامش ربح عال، قد لا يستطيع تحقيقه. وكأنما يعاقب القسم الأخير المذكور بسبب عدم كفاية الأقسام السابقة له. وقد دلت التجارب على أنه ما لم تخضع التكاليف لضغوط المنافسة، فإن مجالات عدم الاهتمام بخفض التكلفة تتزايد، أي يسود عد الاكتراث تجاه مسألة تحقيق الوفورات التكاليفية.

**د) المعادلة الأساسية لأسعار التحويل:**

أما المعادلة الأساسية لأسعار التحويل بين الأقسام الداخلية للمصرف، فهي كما يأتي:

**سعر التحويل = التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة**

**+ فقدان جزء من هامش الربح للوحدة الواحدة بسبب تقديم الخدمات (المبيعات) للغير.**

بعبارة أخرى، فإن **سعر التحويل يجب أن يكون مساوياً للتكلفة المتغيرة للخدمة المحولة، مضافاً إليها ذلك الجزء من هامش الربح الذي يضحي به القسم البائع (المحول) بسبب عدم بيعه (تقديمه) الخدمة للغير (لخارج المصرف).**

ولو تم تطبيق هذه المعادلة على المثال في الشكل (8) أعلاه، لتبين أن سعر التحويل المناسب للساعة الواحدة من الخدمة الجديدة للقسم (أ) أي بعد تعديلها حسب متطلبات القسم (ب)، سيكون:

**سعر التحويل:** (10) الف دينار(التكلفة المتغيرة للخدمة الجديدة) 8 (الاف دينار) (جزء من هامش الإسهام الذي يضحي القسم به -أ- بسبب التحول في عمله من البيع للغير خارج المصرف بسعر 20 الف دينار (20-12 تكلفة متغيرة سابقة = 8) (آلف دينار)، وهي تمثل ذلك الجزء المفقود من هامش الربح قياساً بالحالة السابقة.

= 10 + 8 = 18 (الف دينار) للوحدة (الساعة) الواحدة

وعلى هذا الأساس يتضح للإدارة أنه يجب أن لا تحول الخدمات من (أ) إلى (ب)، لأن الأخير يستطيع الشراء بسعر (15) الف دينار فقط للوحدة من الغير. وفي المثال أعلاه، كان سعر التحويل قد حسب في ظل ظروف سوق تسوده المنافسة.

**ثالثا) تحديد أسعار التحويل على أساس أسعار السوق:**

**أ) الإيجابيات ونمط التعامل بين مراكز المسؤولية:**

**(1) الإيجابيـــات:**

يعد وجود شكل ما من سعر السوق أفضل مدخل لمواجهة مشكلة أسعار التحويل، وذلك لعدد من الأسباب، منها أن هذا المدخل يتوافق كثيراً مع مفهوم "مركز الربح" في مجال تقييم الأداء بمختلف مستويات هيكل المصرف. إذ باستخدام هذا المدخل لرقابة التحويلات، تستطيع كل الأقسام أن تظهر تلك الأرباح التي استطاعت تحقيقها بالفعل وبجهودها، أي بدون أن ينحصر تحقيق الأرباح بالقسم الأخير فقط في سلسلة التحويلات. ثم إن هذا المدخل يساعد الإدارة عندما تقرر متى تجري التحويلات، وهو يفضي، في النتيجة، إلى اتخاذ أفضل القرارات في العمليات اليومية.

أضف إلى ذلك أن مدخل أسعار السوق مصمم للاستخدام في أكثر المصارف لامركزية في الأداء، حيث توجد علاقات مصرفية نشطة جداً، وتجد التقسيمات الداخلية والفروع المصرفية نفسها متمتعة بتلك الدرجة من الاستقلال الذاتي اللازم لاتخاذ القرارات. أي أن مراكز المسؤولية في المصرف تتصرف وكأنها مصارف مستقلة. فالفكرة الأساسية وراء هكذا تنظيم هي خلق ظروف سوقية تنافسية تحكم العلاقة بين مراكز المسؤولية، كما لو كانت الأخيرة بنوك مستقلة، تتعامل مع بعضها، وتتساوم بحرية وطلاقة. وعلى قدر كون أسعار التحويل مؤشراً للأسعار الفعلية في السوق، فإن نتائج أداء الأقسام تؤلف قاعدة جيدة لتقييم الأداء.

مما لا شك فيه أن الأخذ بأسعار السوق يضمن كون تبادل الخدمات بين مراكز المسؤولية في المصرف على أساس أفضل الشروط: الجودة، التوقيت، السعر، تصميم الخدمة... ولذلك فلا يعاني القسم المتسلم للخدمة من أية خسائر، كونه يتعامل مع قسم بائع (مقدم) للخدمة داخل المصرف. بل إنه قد يحقق مزايا إضافية بسبب تعامله مع قسم آخر داخل المصرف في أي من مواصفات الخدمة أعلاه.

**(2) القواعد الاساسية للتعامل بين مراكز المسؤولية داخل المصرف:**

من بين القواعد الاساسية للتعامل بين التقسيمات الداخلية ما يأتي:

أ) **يفضل القسم المتسلم (المشتري) أن يشتري داخل المصرف، ما دام القسم البائع له ينفذ جميع الشروط التي ينفذها بائع خارجي للخدمة المصرفية ذاتها، ولديه الرغبة في البيع (تقديم الخدمة) للأقسام المعنية في المصرف.**

ب) **إذا عجز القسم البائع عن تنفيذ كل الشروط التي يوفرها البائع الخارجي للخدمة، فإنه حر في شرائها من الغير، وليس من داخل المصرف.**

ج) **تتاح للقسم البائع حرية رفض بيع خدمته داخل المصرف إذا ما أراد أن يبيعها للغير خارج المصرف.**

د) **لا بد من تكوين لجنة دائمة لفض النزاعات أو التحكيم فيها، عند نشوئها خلال تعامل مراكز المسؤولية مع بعضها في المصرف.**

**ب) التحويل بسعر السوق، في حالة وجود سوق وسيط (Intermediate Market) واضح ومحدد المعالم:**

تتوافر في بعض الحالات، أسواق وسيطة لجزء أو لكل الخدمات التي ينتجها أحد مراكز المسؤولية في المصرف. **ويقصد بالسوق الوسيط ذلك السوق الذي يمكن بيع الخدمة المصرفية فيه حالاً، وبشكلها الحالي، لعملاء خارجيين، لو أراد القسم المعني ذلك، بدلاً من تقديمها لقسم آخر في المصرف.**

فلو فرضنا أن القسم (أ) المتخصص في الائتمان التجاري بالجملة (او للشركات) يواجه فرصة تقديم الأموال إما لمصارف أخرى تتعامل بالتجزئة، أو لقسم (أو فرع) يتعامل في الائتمان بالتجزئة (ب) داخل المصرف. لذلك، فإن أمام القسم (أ) بديلان: أحدهما تقديم الخدمة إلى القسم (ب)، والثاني تقديمها إلى مصرف خارجي صغير (مراسل). وهكذا، فالسوق الوسيط هنا متوافر ومحدد وواضح المعالم.

في ضوء ذلك، افرض البيانات الآتية للقسمين (أ) و (ب) في مصرف ما، والتي تخص الائتمان الممنوح بوحدات لا تقل عن (1000) الف دينار في كل حالة:

**جدول رقم (13)**

**هيكل الإيرادات والتكاليف للقسمين (أ) و (ب) في المصرف**

| القسم (أ) | | القسم (أ) | |
|---|---|---|---|
| **البيان** | **الف دينار** | **البيان** | **الف دينار** |
| سعر البيع الوسيط، لو تم البيع للغير خارج المصرف | **25** | السعر النهائي للخدمة خارج المصرف | **100** |
| | | سعر التحويل من القسم (أ)، أي سعر البيع للخارج | **25** |
| التكلفة المتغيرة | **15** | التكلفة المتغيرة المضافة في القسم (ب) | **40** |

**ما هو سعر التحويل الذي يحكم التحويلات من القسم (أ) إلى القسم (ب)؟** الجواب على ذلك سهل: السعر هو (25) الف دينار، **وهو السعر الذي يمكن للقسم (أ) تحقيقه لو قدم الائتمان بالجملة لمصرف مراسل (خارجي) يعمل في السوق الوسيط. كما أنه ذلك السعر الذي يمكن للقسم (ب) أن يحصل به على الائتمان في السوق المذكور.**

سعر التحويل = 15 + (25 - 15) الف دينار

= 15 + 10 (الهامش المفقود)

= 25 (الف دينار)

إذن **الجواب واحد سواء البيع الداخلي أو الخارجي**

إذ أنه ما زال القسم (أ) يحصل على سعر (25) الف دينار للوحدة الواحدة من خدماته أي الاقراض بالجملة بسعر فائدة 2.5% في السنة (على أن يكون ذلك بمضاعفات الـ 1000 دينار)، فإنه سوف يبيع خدماته داخل المصرف، أي إلى القسم (ب). ثم إن القسم (أ)، ببيعه خدماته إلى (ب) سيحقق الربح الإجمالي ذاته الذي كان سيحققه لو باع خدماته إلى مصرف مراسل. وبالطريقة نفسها، فإن القسم (ب) سيحقق الربح الإجمالي لو اشترى الخدمة من (أ) كما لو كان قد اشتراها من خارج المصرف (من مصرف مراسل). عليه، فإن سعر التحويل البالغ (25) الف دينار للوحدة الواحدة (1000 دينار من

القروض) يعد مقبولاً لكل من القسمين (أ) و (ب). ويمكن طرح نتائج قبول سعر التحويل هذا لكل من القسمين وللمصرف ككل على النحو الآتي:

**جدول رقم (14)**

**نتائج الأخذ بسعر التحويل البالغ (25) الف دينار في السوق الوسيط وذلك للقسمين (أ) و (ب) وللمصرف ككل**

| البيـــان | الف دينار | | |
|---|---|---|---|
| | القسم(أ) | القسم(ب) | المصرف ككل |
| سعر البيع (تقديم الخدمة) للوحدة الواحدة | 25 | 100 | 100 |
| التكلفة المتغيرة المضافة، للوحدة الواحدة | 15 | *65=40+25 | **55=40+15 |
| سعر التحويل للوحدة الواحدة | - | | |
| هامش الإسهام للوحدة الواحدة | 10 | 35 | 45 |

* 65 = 25 + 40

** 15 + 40 = 55 (أي بعد حذف مبلغ 10 هامش اسهام القسم - أ - لتفادي ازدواج حساب الربح للمصرف ككل)

هكذا، يظهر أن هامش الإسهام للمصرف ككل هو (45) الف دينار للوحدة الواحدة. إذ أنه باستعمال سعر التحويل البالغ (25) الف دينار يتحقق جزء من هذا الهامش بسبب بيع الخدمة من القسم (أ) إلى القسم (ب). كما أن جزءاً منه يتحقق بسبب جهود القسم (ب) في بيع خدمته للجمهور. بذلك تخلق قاعدة جيدة من المؤشرات التي يمكن على أساسها تقييم أداء أقسام المصرف دورياً، سواء باستخدام معيار "نسبة العائد من الاستثمار" أو معيار "الدخل المتبقي".

**ج) التحويل بسعر السوق في حالة تغيير الأسعار في "السوق الوسيط":**

لقد افترض في الحالة السابقة أن هناك توافقاً سعرياً في السوق الوسيط، بحيث أن القسم (ب) يستطيع الحصول على كل ما يحتاجه من الخدمة المعنية من مصرف خارجي، بسعر (25) الف دينار للوحدة الواحدة، وهو السعر نفسه الذي يفرضه عليه القسم (أ).

غير أنه، في الواقع، قد لا يتحقق مثل هذا التوافق، أو قد يحصل ابتعاد عنه بسبب قيام المصارف الأخرى بتخفيض أسعارها لسبب أو لآخر.

وإذا ما عدنا إلى المثال في الفقرة أعلاه، افرض أن المصرف الخارجي قد أظهر استعدادها لتقديم الوحدة الواحدة بسعر (20) دينار، وليس بسعر (25) الف دينار، وهو السعر الاعتيادي السائد في السوق الوسيط، والذي يسعر القسم (أ) به خدماته. فهل يقبل القسم (ب) بالعرض الجديد من المصرف الخارجي؟، أم هل يقبل القسم (أ) بتخفيض سعره إلى (20) الف دينار لغرض المحافظة على العلاقة مع القسم (ب)؟، يعتمد الجواب هنا على ما إذا كان القسم (أ) يعمل الآن بطاقته الكاملة أم دون ذلك.

**(1) القسم البائع (مقدم الخدمة) يعمل بطاقته الكاملة:**

من بين أهم أسباب استعمال أسعار السوق كأساس لأسعار التحويل هو تفادي تحديد الأخيرة دون "التكلفة الفرصية" أو "تكلفة الفرصة" للقسم البائع. يمكن تعريف تكلفة الفرصة على أنها "**المنفعة المحتملة التي قد تفقد أو يضحي بها، عندما يؤدي الأخذ بخيار معين إلى التضحية بخيار آخر بديل عنه**". فلو كان القسم البائع (مقدم الخدمة) وهو (أ) يبيع خدماته للغير خارج المصرف ولكل ما يستطيع تقديمه من خدمة وبكامل طاقته، فإن تكلفة الفرصة هي سعر البيع الذي يظهر عملاؤه الخارجيون استعدادهم لدفعه. ذلك، لأنه بقبوله تقديم خدمته إلى القسم (ب)، فإن عليه أن يترك هؤلاء العملاء (يضحي بهم) وبالتالي بالإيراد الإجمالي المتأتي من التعامل معهم. وهكذا تبرز القاعدة الآتية:

"**عندما يعمل القسم البائع للخدمة في المصرف بطاقته الكاملة، فإن سعر التحويل يجب أن لا يقل عن تكلفة الفرصة، وإلا فإن ذلك القسم سوف يخسر جزءاً من إيراداته، كما سيخسر المصرف، ككل، جزءاً من إيراداته أيضاً**".

بعبارة أخرى، فإنه لو استطاع القسم (أ) بيع كل خدماته، وبطاقته الكاملة، إلى مصارف أخرى، وبسعر السوق الوسيط البالغ (25) الف دينار، فإن ذلك هو تكلفة الفرصة بالنسبة له، وعليه أن لا يبيع إلى القسم (ب) بأي سعر دون ذلك.

يمكن البرهنة على صحة ذلك كما يأتي:

**سعر التحويل = التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة + هامش الإسهام المفقود للوحدة الواحدة من المبيعات الخارجية للخدمة**

= [ (15 الف دينار)]+ [25 ( الف دينار سعر البيع في السوق الوسيط )– (15 الف دينار تكلفة متغيرة)]

= (15) تكلفة متغيرة+ (10)هامش الربح المفقود

= (25) الف دينار

**ثانياً: القسم البائع (مقدم الخدمة) يعاني من الطاقة الفائضة (أو العاطلة):**

يمكن التعبير عن **الطاقة الفائضة** (العاطلة) في المثال أعلاه، في مجال منح الائتمان **بوجود احتياطيات فائضة قابلة للإقراض في القسم (أ) ولكنها غير مستخدمة بالكامل.** هنا تختلف الظروف المحيطة بالقرار عندما يكون لدى القسم (أ) طاقة فائضة من هذا النوع. فقد تكون تكلفة الفرصة هنا صفراً (وذلك يعتمد على الاستعمالات البديلة الممكنة لتلك الطاقة الفائضة من قبل القسم -أ- المعني بها).

غير أنه حتى لو كانت تكلفة الفرصة صفراً، فإن بعض المدراء يرون أن سعر التحويل يجب أن يستند إلى أسعار السوق السائدة، بقدر ما يمكن تحديد تلك الأسعار. هذا في حين أن مدراء آخرين يرون أن وجود طاقة فائضة في المصرف، تصاحبها تكلفة فرصة مساوية للصفر، يستدعي التفاوض بين أقسام المصرف للوصول إلى سعر متفق عليه يقل عن السعر السائد في السوق.

**فالقاعدة هنا هي أنه:**

**"في حالة وجود طاقة فائضة، فإنه طالما أن القسم البائع للخدمة يستطيع أن يحصل على سعر أعلى من التكلفة المتغيرة (في الأجل القصير على الأقل)، فإن كل الأطراف المعنية سوف تنتفع من استمرار تقديم الخدمة بين القسمين داخل المصرف، بدلاً من قيام القسم المشتري -ب- بشرائها من المصارف الأخرى".**

يمكن إيضاح ذلك بالعودة إلى المثال السابق. إفرض أن المصرف الخارجي مستعد لبيع خدمته إلى القسم (ب) بسعر (20) الف دينار للوحدة الواحدة. افرض هنا أيضاً أن القسم (أ) لديه من الطاقة الفائضة ما يمكنه تلبية كل طلب القسم (ب) ولا توجد أية احتمالات لبيع خدمته بالسعر الوسيط السائد البالغ (25) الف دينار. وباستعمال المعادلة نفسها، يظهر أن سعر التحويل بين القسمين (أ) و (ب) هو:

**سعر التحويل = التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة**

**+ هامش الإسهام المفقود للوحدة الواحدة من المبيعات الخارجية للخدمة**

**= 15 + صفر**

**= 15 دينار**

فمبلغ (15) الف دينار، الذي هو التكلفة المتغيرة، يمثل الحد الأدنى لسعر التحويل. من المحتمل، في الواقع، أن يكون سعر التحويل بين القسمين أعلاه هو (20) الف دينار، الذي يستطيع القسم (ب) الحصول عليه من المصارف الأخرى. لكن هل يجبر القسم (أ) على قبول ذلك السعر؟ الجواب لا. فبموجب قواعد التعامل بين مراكز المسؤولية داخل المصرف (وبالتالي شروطه) أن القسم البائع غير ملزم بالبيع داخل المصرف. فقد يتشبث بالفرص ويستطيع الحصول على سعر أعلى من ذلك في السوق الوسيط، لاستخدام الطاقة الفائضة لديه، بدلاً من بيعها بذلك السعر إلى القسم (ب).

ولو رفض القسم (أ) خفض سعره إلى (20) الف دينار للوحدة، لغرض مواجهة المنافسة في السوق الوسيط، فهل أن القسم (ب) مجبر على الشراء منه بسعر (25) الف دينار للوحدة؟ الجواب لا أيضاً. ذلك لأن القواعد ذاتها أعلاه تقتضي أنه **إذا لم يلب القسم البائع شروط القسم المشتري داخل المصرف، فإن للأخير الحق في الذهاب إلى السوق الوسيط لشراء الخدمة المطلوبة.**

**غير أنه إذا كانت لدى القسم البائع طاقة فائضة، ومع ذلك يقوم القسم المشتري بالشراء من خارج المصرف، فإن هناك تضحية بالأمثلية الجزئية، للقسم البائع، وربما للقسم المشتري أيضاً، وبالتأكيد للمصرف ككل.** فلو رفض القسم (أ) سعر

التحويل البالغ (20) الف دينار، فإنه والمصرف ككل سوف يخسران (5) الاف دينار للوحدة الواحدة، ويتمثل ذلك بهامش الإسهام المفقود (والذي كان سيحقق)، والبالغ (20) - (15 تكلفة متغيرة) = (5) آلاف دينار.
بعبارة واحدة، فإنه **عندما يعاني المصرف من طاقة فائضة، فإن كل الجهود يجب أن تنصب للتفاوض بين الأقسام المعنية للوصول إلى ذلك السعر المقبول من قبلها، والذي يضمن بقاء عملية بيع وشراء تلك الخدمة داخل المصرف نفسه.**

**رابعا) تحديد أسعار التحويل على أساس التفاوض:**

أ) عندما يكون هناك سعر في السوق الوسيط، فإنه يمثل الحد الأعلى لسعر بين أقسام المصرف. وفي حالات عديدة، يمكن تبرير قبول سعر أقل منه. من بين الأسباب التي تدعو لذلك: إمكانية اختزال بعض المصروفات عندما يتم التعامل داخل المصرف بالمقارنة بحالة التعامل مع الغير (مثال ذلك تكاليف ترويج الخدمة المصرفية)، وعندما يكون التعامل بأحجام كبيرة مما يشجع على منح الخصم الكمي، وكذلك عندما تكون لدى القسم البائع طاقة فائضة.

ب) تعالج مثل هذه الحالات في الغالب من خلال "أسعار السوق التفاوضية" (Negotiated Market Prices). يقصد بهذا ذلك السعر الذي يتفق عليه القسمان، البائع والمشتري، للخدمة داخل المصرف، والذي يعكس ظروفاً غير اعتيادية، أو مخففة للشروط المفروضة من قبل القسمين. أغلب استعمال لهذا البديل هو عندما لا تكون هناك أسعار محددة في الأسواق الوسيطة، أو أن الخدمة المعنية المطلوبة من قسم ما داخل المصرف لا تقدم من قبل المصارف الأخرى في الأسواق الوسيطة. في مثل هذه الظروف، لا بد أن يتفاوض القسم البائع مع القسم المشتري بهدف الاتفاق على سعر تحويل يغري القسم البائع بقبول بيع الخدمة.

جـ) يمكن تلخيص ماورد اعلاه من نمط التعامل وشروطه في حالة الأسعار التفاوضية على النحو الآتي:

(1) يمكن تفادي بعض المصروفات عندما يتم التعامل بين الأقسام داخل المصرف.

(2) حجم التعامل بين الأقسام كبير مما يبرز منح خصم كمي.

(3) تتوافر لدى القسم البائع طاقة فائضة أو عاطلة.

(4) الخدمة المطلوبة من القسم المشتري غير متوافرة في الأسواق الوسيطة، ولا بد من إنتاجها (تقديمها) داخل المصرف من قبل القسم المختص بها.

د) افرض، كمثال، أن القسم (س) قد قام بتطوير خدمة مصرفية جديدة (ن) تتطلب خدمات مساعدة من داخل المصرف متوافقة مع طبيعتها. إفرض كذلك أن لدى القسم (ص) في المصرف الخبرة والقدرة على تقديم تلك الخدمة. وعليه، فإن القسم (س) قد طلب من (ص) اقتراح السعر المناسب لتقديمه تلك الخدمة، وبعدد وحدات (5000) في السنة.

وعند قيام القسم (ص) بعملية التقدير، وجد أن تقديم هذه الخدمة يحمله تكلفة متغيرة بمقدار (8) آلاف دينار للوحدة الواحدة. كما أنه لكي يستطيع توفير الوقت اللازم لتلبية هذا الطلب، عليه أن يضحي بتقديم (3500) وحدة من الخدمة (أ) التي يتولى تقدمها حالياً، والتي تباع بسعر (45) الف دينار للوحدة الواحدة، وتحمله تكلفة متغيرة قدرها (25) الف دينار للوحدة الواحدة أيضاً. فما هو سعر التحويل الذي يقترحه (ص) على (س) في مجال تقديم الخدمة الجديدة؟

**باستعمال المعادلة، يمكن حساب هامش الإسهام المفقود للوحدة الواحدة:**

**سعر التحويل = التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة**

**+ هامش الإسهام المفقود للوحدة الواحدة من المبيعات الخارجية للخدمة**

**شكل (15)**

**التسعير على اساس هامش الاسهام**

| للوحدة | الف دينار |
|---|---|
| سعر بيع الوحد من الخدمة (أ)<br>التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة من الخدمة (أ) | 45<br>25 |
| هامش الإسهام للوحدة من الخدمة (أ) | 20 |
| **المجموع:**<br>عدد الوحدات من الخدمة (أ) التي سوف يضحي بها (3500 × 20) =<br>مجموع هامش الإسهام المفقود | <br><br>70000 |

$$\frac{\text{70000 الف دينار هامش الإسهام المفقود من الخدمة (أ)}}{\text{5000 وحدة مطلوب إنتاجها للقسم (س)}} = \text{14 الف دينار هامش الإسهام المفقود للوحدة من الخدمة (ن)}$$

**سعر التحويل = (8 آلاف دينار متغيرة) + (14 الف دينار هامش إسهام مفقود)**
**= 8 + 14 = 22 (الف دينار)**

هذا يعني أن سعر التحويل الذي يقترحه (ص) يجب أن لا يقل عن (22) الف دينار. وقد يطلب (ص) سعراً أعلى إذا ما أراد زيادة ربحه على حساب (س)، ولكنه يجب أن لا يفرض سعراً يقل عن (22) الف دينار، لأن مثل ذلك التخفيض يضر بالمصرف ككل. وإذا كان القسم (س) غير راضٍ بالسعر (22) الف دينار، فإن بإمكانه شراء الخدمة (ن) من السوق الوسيط.

5) أما إذا كانت لدى القسم (ص) طاقة فائضة، فإن سعر التحويل سيقل عن (22) الف دينار. غير أن الحد الأدنى لذلك السعر هو (8) آلاف دينار الذي يمثل التكلفة المتغيرة لتقديم الخدمة (ن). وليس من السهل على أي قسم قبول مجرد تغطية التكلفة المتغيرة، ولذلك فإنه سوف يسعى للحصول على ما يزيد عليه. والأمر يعتمد على القوة

التساومية مع (س). وفي حالات من هذا القبيل، فإن القسم البائع (ص) قد يضيف هامشاً مستهدفاً من الربح بفارق التكلفة المتغيرة، عندما يحدد سعر البيع للقسم المشتري (س).

**خامسا) درجة الاستقلال الذاتي لمراكز المسؤولية في المصرف، والتضحية بالأمثلية الجزئية للأقسام :**

أ) يثار السؤال دائماً حول درجة الاستقلال الذاتي الذي يمنح لمراكز المسؤولية في المصرف اللامركزي في مجال إتخاذ قرارات بشأن تحديد أسعار التحويل، وكذلك في اختيار البيع (أو الشراء) داخل أو خارج المصرف للخدمات التي يقدمونها (أو هناك طلب عليها). فهل تتدخل الإدارة العليا للمصرف لتفرض بعض الأسعار أو الحلول على الأقسام عندما ترصد وجود تضحية في تحقيق الأهداف الجزئية، قياساً بأمثلية تحقيق الأهداف؟ هذا خاصة في حالة وجود طاقة فائضة، وعدم إتفاق الأقسام المعنية لتحديد سعر التحويل، مما يعني الإضرار بمصلحة المصرف ككل.

ب) مما لا شك فيه أن جهداً تنسيقياً لا بد أن يبذل لتحقيق نوع من الوفاق بين الأقسام. ولكن هناك اتفاقاً بين المعنيين في الإدارة المصرفية اللامركزية على ضرورة عدم إجبار الأقسام على قبول أسعار تحويل معنية، أو قبول التعامل مع بعضها، لأن ذلك يخل بشروط النظام اللامركزي. هذا حتى ولو أدى ذلك إلى التضحية بتحقيق الأهداف الجزئية أو الكلية على الوجه الأمثل. بعبارة أخرى، فإن الإدارة العليا للمصرف يجب أن تنظر إلى الأقسام وكأنها وحدات مستقلة ذاتياً، تتمتع بمسؤولية تحقيق الربح، وبالتالي هي المسؤولية عن تقرير مصيرها.

ج) لو استمر أحد الأقسام في تحقيق نتائج غير مقبولة، وبالتالي إظهار نسب عائد متدنية، فإنه سيجد نفسه في موقف صعب للدفاع عن وضعه وتصرفاته وقراراته. ومع ذلك، فإن الإدارة العليا لا بد أن تعطيه الفرصة للبرهنة على تصحيح الموقف. لقد دلت تجارب كل الشركات الكبيرة التي أخذت بمبدأ اللامركزية في الإدارة على

أن الأخذ بهذه المبادىء يؤدي إلى تحسين الأداء في الأجل الطويل، رغم بعض الابتعادات ومجالات الإخفاق في الأجل القصير، ولدى بعض المدراء.

**سادساً) اسلوب بطاقة الدرجات المتوازنة(Balanced Scorecard, BSC)**

**أ) تعريف البطاقة:**

بطاقة الدرجات المتوازنة هي مجموعة متكاملة من مقاييس الاداء، المستمدة من استراتيجية المصرف والمساندة لها. والاستراتيجية (كما سيشار لذلك لاحقاً). وهي استشراف لكيفية تحقيق المصرف اهدافه، متضمناً ذلك الرؤية والرساله والاهداف، الى جانب كيفية تنفيذها وتقييم الاداء دورياً. فمثلاً، اذا كانت رؤية المصرف هي "التميّز" في التعامل مع العملاء، فأن ذلك يعني تقديم منتجاتة وخدماته بجوده عالية، وباسعار منخفضة، وبما يتناسب مع احتياجاتهم.

**ب) مقاييس الاداء على مستوى المصرف:**

تبوب مقاييس الاداء، في اطار بطاقة الدرجات المتوازنة، في اربع مجموعات (كما في الشكل (16)) هي:

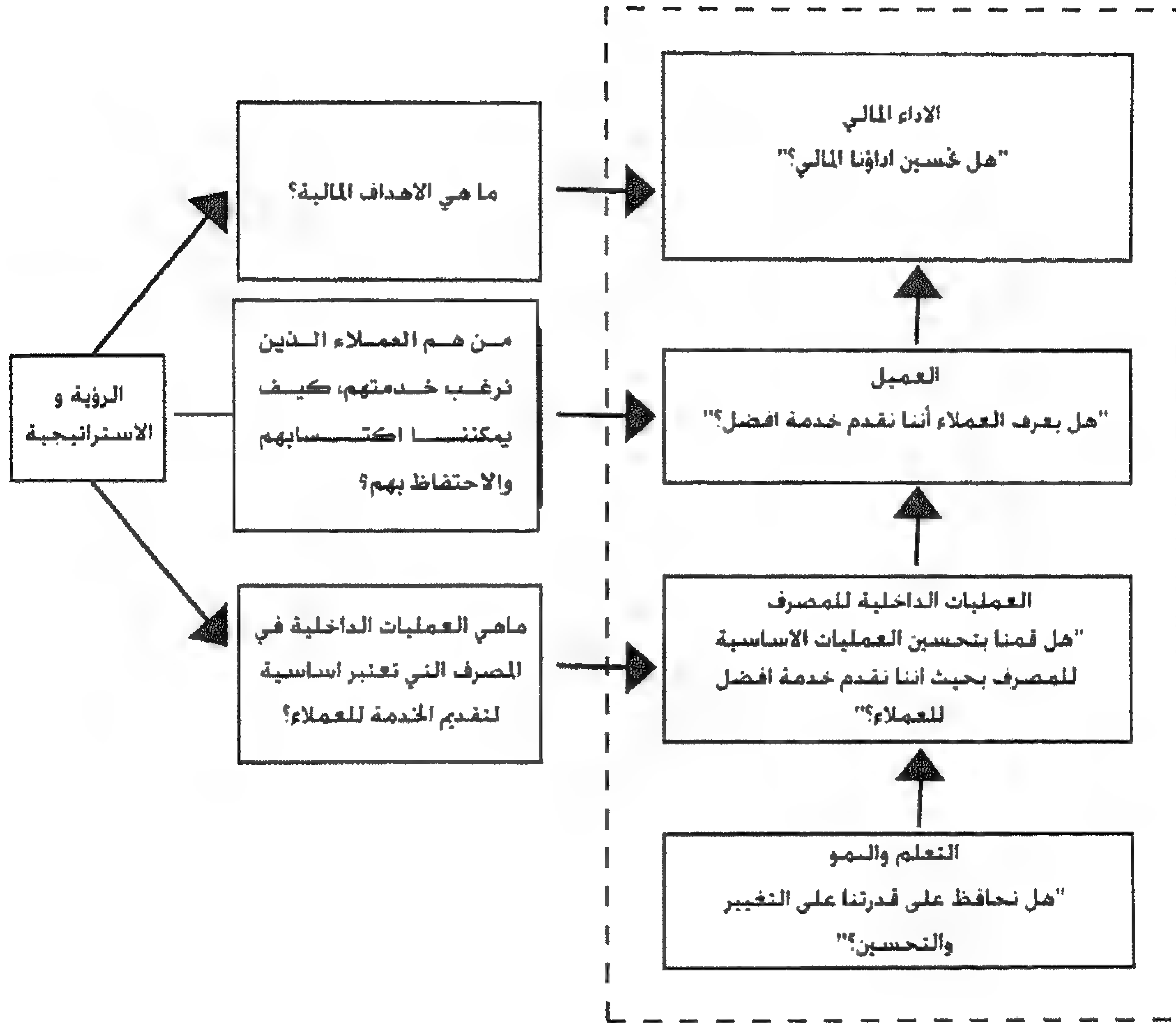
- المالية
- العملاء
- العمليات الداخلية
- التعلّم والنمو

فالتعلم والنمو ضروريان لتحسين العمليات الداخلية، الذي يؤدي بدوره الى تحسين رضا العملاء، الذي يقود بدورة الى تحسين النتائج المالية.

يلاحظ من الشكل (16)، بوجه خاص، التوكيد على "**التحسين**"، أي ليس فقط تحقيق اهداف محددة (مثلاً تحقيق ربح بمبلغ عشرة مليون دينار). ففي مدخل بطاقة الدرجات المتوازنة، يتواصل تشجيع التحسين. واذا لم يواصل المصرف التحسين، فانه سوف يفقد السوق للمنافسين القادرين على تحقيق التحسين المستمر.

**شكل (16)**

**من الاستراتيجية الى مقاييس الاداء: بطاقة الدرجات المتوازنة**




- **المقاييس المالية:** تظهر هذه المقاييس في أعلى جزء من البطاقة، فالمصرف يواصل وجوده في السوق من خلال تحقيق المكافآت المالية للمالكين، ويمكن تعزيز ذلك بأهداف أخرى (مثلا، المسؤولية الاجتماعية).

- **المقاييس غير المالية**: المقاييس المالية ليست كافية بحد ذاتها – بل لا بد من تكاملها مع المقاييس غير المالية في بطاقة الدرجات المتوازنة. فمن ناحية، تعتبر المقاييس المالية "متأخرة" الاشارة (Lagging)، حيث يتم عرض النتائج عن الاداء السابق. بالمقارنة، فإن المقاييس غير المالية عن الدوافع المفتاحية (مثل رضا العملاء) هي مؤشرات "استباقية" (Leading) عن الاداء المالي المستقبلي. ومن ناحية ثانية، فإن الادارة العليا (وليس الادارة الدنيا) هي المسؤولة، بشكل اعتيادي، عن مقاييس الاداء المالي للمصرف ككل.

يعكس الشكل (17) أمثلة على مقاييس الاداء التي ترد في بطاقات الدرجات المتوازنة للمصارف. غير انه ليس كل المصارف المعاصرة من تستخدم جميع هذه المقاييس، كما أن بعضها يضيف مقاييس أخرى. ويترتب على المدراء في المصرف اختيار مجموعة مقاييس الاداء المتناسبة مع بطاقة الدرجات المتوازنة الخاصة مع اخذ العوامل الآتية في الاعتبار:

- ام تكون تقع مقاييس الاداء متناسبة مع الاستراتيجية، ومستخدمة فيها، لأنه بعكس ذلك يجد الموظفون أنفسهم وكأنهم يعملون لتحقيق أهداف متعارضة.
- لا بد أن تكون المقاييس مفهومة وقابلة للرقابة لدرجه ملحوظه، من خلال الموظفين قيد التقييم.
- يجب أن لا تتضمن البطاقة مقاييس اداء كثيرة جدا، لأن ذلك يقود إلى فقدان التوجه الواضح، اوحصول التشتت في الحركة.

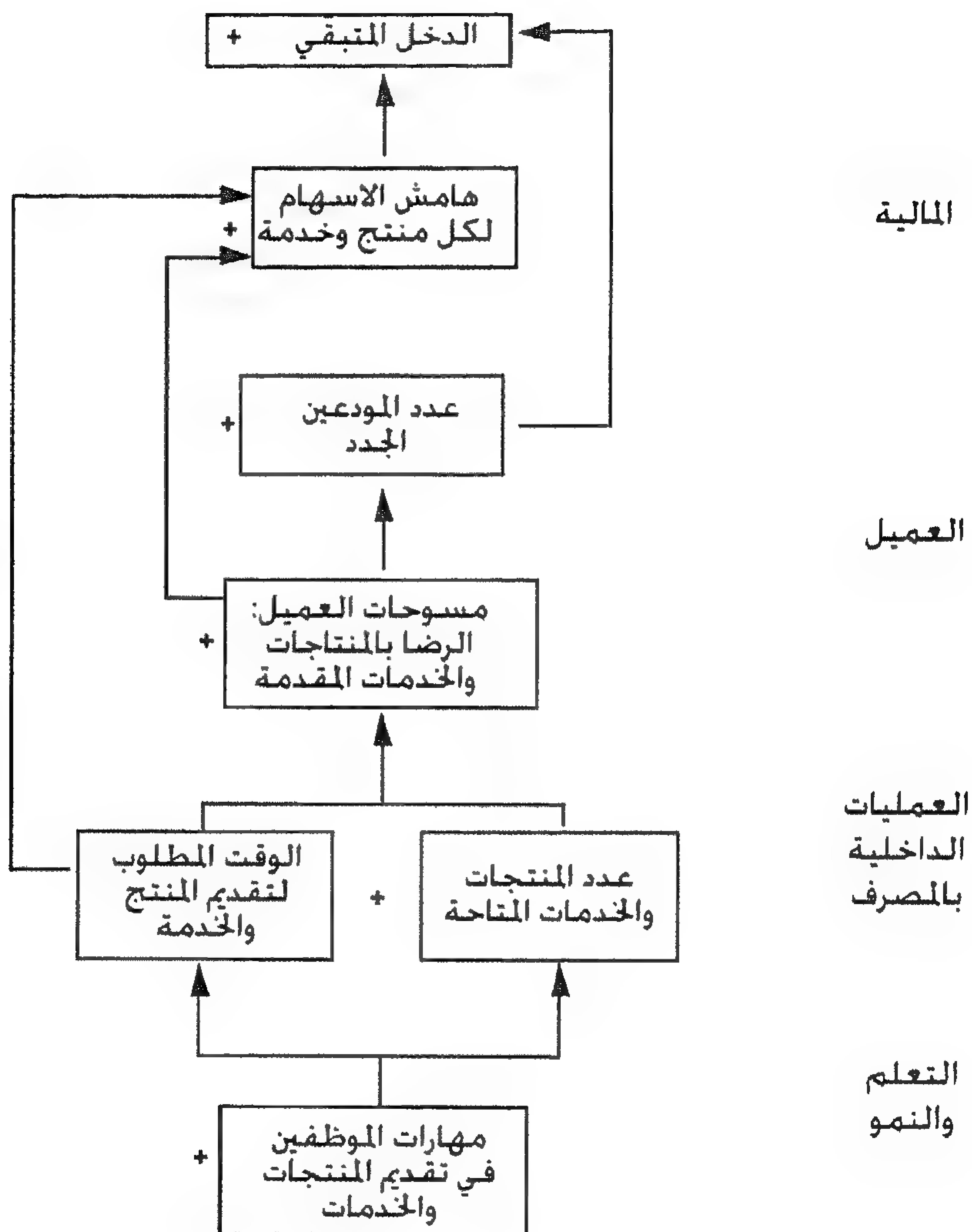
## شكل (17)

## امثلة على مقاييس الاداء في اطار بطاقة الدرجات المتوازنة

| المالية | |
|---|---|
| **مقاييس الاداء** | **التغيير المطلوب** |
| - نسبة العائد من الموجودات | + |
| - نسبة العائد من الموجودات المربحة | + |
| - نسبة العائد من القروض | + |
| - نسبة العائد من الاستثمارات | + |
| - نسبة العائد من الخدمات | + |
| - نسبة تغطية التكاليف العاملة (نسبة الكفاية) | + |
| - نسبة المتوسط المرجح (الموزون) لتكلفة راس المال | - |
| **العميل** | |
| **مقاييس الاداء** | **التغيير المطلوب** |
| - رضا العميل مقاساً بنتائج المسوحات | + |
| - عدد شكاوى العملاء | - |
| - الحصة من السوق | + |
| - نسبة الاحتفاظ بالعملاء قياساً بالمدة السابقة | + |
| - عدد العملاء الجدد | + |
| - نسبة استرداد العملاء المفقودين سابقاً | + |
| - طرح المنتجات والخدمات الجديدة المطلوبة | + |
| **العمليات الداخلية** | |
| **مقاييس الاداء** | **التغيير المطلوب** |
| - الوقت المطلوب لطرح المنتجات والخدمات الجديدة | - |
| - نسبة العملاء المستجابة طلباتهم فوراً | + |
| - المنتجات والخدمات المقبولة الى مجموع المنتجات والخدمات | + |
| - الوقت اللازم لفتح الحسابات الجارية | - |
| - الوقت اللازم لمنح قرض سيارة | - |
| - الوقت المطلوب لمعالجة شكاوى العملاء | - |
| - الاحتياطيات الفائضة الى مجموع الاموال المتاحة للاستخدام | - |
| - نسبة القروض المتعثرة الى مجموع محفظة القروض | - |
| - نسبة استرداد القروض المشطوبة | + |
| - نسبة المنتجات والخدمات الالكترونية الى مجموع المنتجات والخدمات | + |
| **التعلم والنمو** | |
| **مقاييس الاداء** | **التغيير المطلوب** |
| - متوسط عدد المقترحات المقدمة لكل موظف | + |
| - دوران الموظفين | - |
| - عدد ايام/ساعات التدريب داخل المصرف لكل موظف | + |
| - التصنيف الدولي للمصرف | + |

شكل(18)

استراتيجية مصرفية ممكنة في اطار بطاقة الدرجات المتوازنة



وفي حين أن للمصرف ككل **بطاقة الدرجات المتوازنة، فإن لكل ادارة/قسم، بل ان موظف فيه بطاقته الخاصة.** ويجب أن تتضمن هذه البطاقة فقرات التي يستطيع الفرد التأثير فيها شخصياً والتي ترتبط مباشرة بمقاييس الاداء التي تتضمنها بطاقة الدرجات المتوازنة للمصرف ككل. كما يجب أن لا تتأثر هذه البطاقة الشخصية بتصرفات وسلوك الآخرين في المصرف، أو بالحوادث التي تقع خارج سيطرة الشخص. ويجب أن لا يؤدي التركيز على مقياس الاداء إلى قيام شخص بإجراءات تتعارض مع أهداف المصرف ككل.

**ج) بطاقة الدرجات المتوازنة في اطار إستراتيجية المصرف:**

بالعودة إلى مقاييس الاداء الواردة بالشكل (17)، فإن على كل مصرف أن يقرر أي **العملاء** يستهدفهم، وما هي **العمليات الداخلية** اللازمة لجذب العملاء والاحتفاظ بهم. فالمصارف ذات الاستراتيجيات المتفاوتة، تستهدف شرائح متنوعة من العملاء، من ذوي الطلبات على منتجات وخدمات متفاوتة. وبسبب هذا التفاوت في التوجه، فإنه لا يوجد مدخل يصلح لكل مقاييس الاداء. أي أن **مقاييس الاداء يجب أن تتكيف لكي تتوافق مع الاستراتيجية المحددة للمصرف.**

كما أنه إذا تم تصميم بطاقة الدرجات المتوازنة بشكل سليم، فإن مقاييس الاداء يجب أن ترتبط ببعضها على أساس السبب والنتيجة. ولا بد أن تكون كل حلقة ربط مصاغة بالشكل الآتي: "**إذا تم التحسين في مقياس اداء محدد، فإن مقياس اداء آخر يجب أن يتحسن**". فلو بدأنا بأسفل الشكل (18)، فإنه يمكننا ملاحظة حلقات الربط بين مقاييس الاداء كما يأتي: إذا استطاع الموظفون اكتساب المهارات اللازمة فانه سوف يتم طرح المنتجات والخدمات بجودة أعلى، وبوقت أقل، وسعر أقل.

على أساس ذلك فإن **العملاء** سوف يعبرون عن **رضاهم** الأعلى. فإذا تحسن رضا العملاء، سوف تزداد **الايرادات**، وبسبب زيادة **عدد الوحدات**، تنخفض **تكلفة الوحدة الواحدة** ويتحسن **هامش الاسهم**، وبالتالي يزداد "**الدخل المتبقي**".

في ضوء ذلك، فإن بطاقة الدرجات المتوازنة تحدد كيفية تحقيق الاهداف المرغوبة (في هذه الحالة، الاهداف المالية). كما أن البطاقة توفر اختباراً متواصلاً لاستراتيجية المصرف، أي أنه إذا كانت الاستراتيجية غير كاملة، فإن الاهداف المرتقبة سوف لا تتحقق. وبدون هذا النوع من التغذية العكسية، فإن الاستراتيجية سوف تنحدر إلى توجه غير فاعل، مستند إلى إفتراضات خاطئة.

**د) ربط المكافأة مع مضمون بطاقة الدرجات المتوازنة:**

لا بد أن ترتبط المكافآت التشجيعية المقدمة للأفراد بمقاييس الاداء في بطاقة الدرجات المتوازنة. يتحقق ذلك فقط عندما يدار المصرف بنجاح، باستخدام بطاقة الدرجات المتوازنة لبعض الوقت، أي لسنة أو أكثر. اذ يجب أن يثق المدراء بكون مقاييس الاداء موثوقة، ومعقولة، وقابلة للفهم من قبل الافراد المراد تقييم ادائهم، وانه ليس من السهل التلاعب بها.

**هـ) مزايا التغذية العكسية بالوقت المناسب ومن خلال الإشكال البيانية:**

مهما كانت مقاييس الأداء المستخدمة، فإنه يجب إعداد التقارير الدورية عنها بشكل مجدول ومنتظم. ولا بد من تحديد البيانات عن أوجه القصور والثغرات في الاداء يوميا بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية. كما لا بد أن يركز المدراء على الاتجاهات في مقاييس الاداء عبر الوقت، مع التأكيد على التقدم، والتحسين، وليس على مجرد تحقيق معيار محدد.

# التمرينات ودراسة الحالات

س1) من البيانات المتاحة أمامك عن أقسام المصرف، إحسب ما يأتي:

أ) هامش الإسهام للقسم.

ب) الربح القابل للسيطرة.

ج) الربح الصافي.

| البيـــــــــان | دينـــــار |
| --- | --- |
| الإيرادات من بيع الخدمة | 7280 |
| التكلفة المتغيرة للقسم | 4100 |
| التكلفة الثابتة المخصصة داخل القسم القابلة للسيطرة | 600 |
| التكلفة الثابتة غير قابلة للسيطرة | 380 |
| التكلفة الإدارية والتسويقية المخصصة للقسم | 1310 |

س2) أمامك المعلومات الآتية عن أحد الفروع المصرفية:

| السنة | الإيرادات | الربح الصافي | حجم الاستثمار (مجموع الموجودات) |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 1000000 | 100000 | 500000 |
| 2 | 2000000 | 160000 | 1000000 |
| 3 | 4000000 | 400000 | 2500000 |

**المطلـوب: إحســـب:**

1) الهامش (أي هامش المبيعات).

2) الدوران (أي دوران الاستثمار، أو مجموع الموجودات).

3) العائد من الاستثمار في القسم.

**س3)** إفرض أن العائد من الاستثمار في أحد الفروع المصرفية هو:

$$\%25 = \frac{1000000}{4000000}$$

وأن هناك مشروعاً مقترحاً للإستثمار الإضافي بمبلغ (2000000) دينار يأتي بالعائد الآتي:

$$\%20 = \frac{400000}{2000000}$$

يقبل المصرف بنسبة عائد قدرها (15%) لهذا النوع من الاستثمار مما يعني أنه لو قام الفرع بتنفيذ الاستثمار الإضافي فإن نسبة العائد من مجموع الاستثمار (المتوسط) ستكون:

$$\%23.3 = \frac{400000 + 1000000}{2000000 + 4000000}$$

وهذا يعني تدهور نسبة العائد التي يحققها الفرع من (25%) إلى (23.3%).

إذا كانت نسبة (15%) هي النسبة الدنيا المقبولة للإستثمار، إحسب "الدخل المتبقي"، بإستخدام المعادلة الآتية:

الدخل المتبقي = ربح القسم - (%الربح المقبول الأدنى × حجم الاستثمار في القسم)

**وذلك للحالات الثلاثة الآتية:**

أ) قبل الاستثمار الإضافي.

ب) للإستثمار الإضافي.

ج) بعد الاستثمار الإضافي.

**س4)** للجوانب السلوكية في الأداء اللامركزي في المصارف:

**دراسة حالة: الأداء اللامركزي في المصرف العربي للتجارة والصناعة - (ش.م):**

المصرف العربي للتجارة والصناعة مصرف يعمل في القطاع الخاص، ويعد، بالمعايير القطرية والعربية، متوسط الحجم. يبلغ رأس مال المصرف (50) مليون دينار، وقد تراوح معدل ودائعه خلال السنوات الثلاث الأخيرة، حوالي (600) مليون دينار، وللمصرف (20) فرعاً. كما يبلغ عدد الأفراد العاملين فيه حوالي (900) فرداً، في الفروع والإدارة العامة.

يتعامل المصرف بمختلف أنواع الودائع: الجارية، والتوفير، والثابتة، التي يستطيع الحصول عليها من الأفراد، والعائلات، ومنشآت القطاعين الخاص والمختلط، مع بعض الودائع الحكومية، التي تحصل عليها بعض الفروع.

وعلى الرغم من تنوع قروضه، فإنها توجه بالدرجة الأولى، نحو المنشآت التجارية (تجارة داخلية وخارجية)، والصناعية (قروض قصيرة الأجل لتمويل رأس المال العامل)، وقروض لتمويل رأس المال الثابت، وهي الجزء الأقل في محفظة القروض. وباستثناء متطلبات الإحتياطي القانوني النقدي، والنقدي الإختياري، والموجودات الثابتة، فإن المصرف يعمل جاهداً لاستخدام ودائعه في القروض، ولا يدخل سوق الإستثمار إلا استثناء، وعند ذلك يؤكد على ما هو قصير الأجل، ثم على متوسط الأجل منها.

إنتهجت إدارة المصرف أسلوبا يعتبر جديداً، ألا وهو الإدارة اللامركزية للفروع، والإدارة بالإستثناء، وتقييم الأداء دورياً على أساس ذلك. وبسبب هذا التوجه المتزايد نحو الإدارة اللامركزية في المصرف، فإن إدارات الفروع تعتبر وكأنها مصارف مستقلة. فهي تتعامل مع بعضها ومع الإدارة العامة على أسس تجارية، ولها أن تتعامل مع المصارف الأخرى أو فروعها بما يحقق لها الكفاية في عملياتها، على جانبي جذب الودائع، واستخدامها وتقديم الخدمات وقد أتيحت للفروع مجالات واسعة لتقديم الخدمات المصرفية، لتشكيلة متنوعة، تستجيب لإحتياجات العملاء، بعضها بأفق قطري، والآخر بأفق محلي.

وتضع الإدارة العامة السياسات الأساسية للمصرف، بعد سماع وجهة نظر مدراء الفروع. كما تتخذ هي القرارات الإستراتيجية.

وفي إطار الإدارة اللامركزية، تعهد إلى كل فرع عملية جذب الودائع، بذل الجهود في مجال التسويق والعلاقات العامة، والعمل على خفض تكلفة إدارة الودائع، وكذلك الإستخدام المربح للأموال في القروض، أساساً، بعد إجراء التحليل اللازم لملاءة العميل، وسيولته، وفي إطار تقييم الفرع للجدارة الائتمانية للعميل. وبسبب الصلاحيات الواسعة الممنوحة لكل فرع، فإن القروض الكبيرة فقط هي التي تتطلب الحصول على موافقة الإدارة العامة، التي غالباً ما تتفق هي مع إدارة الفروع في منحها لغرض تحميله مسؤولية القرار. ويمكن للفرع أن يستخدم سيولته الفائضة لدى الفروع الأخرى، أو لدى المصارف الأخرى. كما يمكنه الإقتراض لأجال قصيرة من فروع المصرف أو من المصارف الأخرى للوفاء بمتطلبات إقراض مبلغ قد لا تتوافر السيولة اللازمة في الفروع مرحلياً لتنفيذه.

وبسبب هذا الإطار من العمل اللامركزي، فإن كل فرع هو "مركز إستثمار"، من حيث محاسبة المسؤولية. كما يضم الفرع مراكز التكلفة الآتية: الودائع، القروض التجارية، القروض الصناعية، الخدمات الإدارية، الخدمات المالية، خدمات العملاء.

يطلب إلى إدارة الفرع تقديم كشف دخل شهري للإدارة العامة، حيث توليه الأخيرة الإهتمام الكبير. ويقارن الأداء الشهري المتحقق بالأداء المخطط في الموازنة. فإذا كان هامش إسهام الفرع ينحرف عن المخطط بـ(10%) زيادة أو نقصاناً، فإن الإدارة العامة تبعث ممثليها للفرع، وتستدعي ممثلي الفرع للإدارة العامة للمناقشة. تدفع الإدارة العامة لإدارات الفروع مكافآت تشجيعية سنوية عن الأداء الجيد، كما توجد مكافآت أخرى للعاملين في الفروع، حسب نظام تقييم الأداء، بهدف تشجيع الأداء الجيد.

تبدأ عملية وضع الموازنة سنوياً في آب (أغسطس) من كل عام، حيث يتم البدء بوضع الدراسات والتقديرات لمصادر أموال المصرف، وإستخداماتها، وتشكيلة الخدمات التي يقدمها. وتقوم التقسيمات داخل الفروع بإعداد تقديراتها، ثم تقدم إلى إدارة الفرع لتوحيدها وتنسيقها. وتبذل الإدارة المالية بشكل خاص جهداً في عملية التوحيد والتنسيق.

وفي تشرين الأول (أكتوبر) من كل عام، تبدأ زيارات ممثلي الإدارة العامة للفروع للتأكد من أن وضع الموازنات، ومعايير الأداء، ومؤشرات رقابتها يتم في اطار إستراتيجية المصرف وتوقعاته للعام القادم أو بعده، وتؤكد الإدارة العامة بوجه خاص على قدرة كل فرع في مجال تعبئة الودائع (جذب الجديد منها، والمحافظة على الحالي وزيادته) وكذلك استخدام تلك الأموال في القروض السليمة والمربحة. يعود هذا الإهتمام إلى مناخ المنافسة السائد في السوق، والذي كان السبب في خسران بعض الفروع عدداً من عملائها. كما واجهت الفروع في الآونة الأخيرة إحتياطات نقدية فائضة بسبب إنخفاض الطلب على القروض.

يقوم مدير المالية في الإدارة العامة بزيارة الفروع خلال النصف الأول من تشرين الثاني (نوفمبر). وتقوم الإدارة المالية في الإدارة العامة بتجميع وتنسيق موازنات الفروع، بحيث يكون مشروع موازنة العام القادم جاهزا للعرض على مجلس إدارة

المصرف في مطلع كانون الأول (ديسمبر). ونادراً ما يعيد مجلس الإدارة النظر في تقديرات الموازنة.

من بين الشكاوي التي غالباً ما تصل إلى الإدارة العامة من إدارات الفروع هي أن الفروع تحاسب "سلبياً" عن ظروف تخرج عن سيطرتها، مثل الكساد الإقتصادي، أو الوضع المالي في السوق الذي لم تكن الفروع قد توقعته لبعض الأعوام. ولذلك، فقد فشلت بعض الفروع في تحقيق المبالغ المخططة في الموازنة، وبالتالي لم تحصل على المكافآت عندما حققت أداءً جيداً فاق المخطط بالموازنة. ترى الإدارة العامة أنه ما زالت إدارات الفروع هي مصدر البيانات للموازنات، فإنها هي المسؤولة عن التوقعات وتحقيقها.

**المطلوب:**

أ) أشرح إحتمالات حصول التحيز في البيانات التي ترد من إدارات الفروع إلى الإدارة العامة، ضمن تقديرات الموازنة كل عام.

ب) ماهية مصادر البيانات التي يمكن للإدارة العامة الإعتماد عليها في مراجعة التقديرات الواردة في موازنات الفروع؟

ج) ماهية الخدمات التي يمكن للإدارة العامة تقديمها لإدارات الفروع لمساعدتها في وضع تقديرات الموازنة وتطوير مشروعها بدون أن يتخذ ذلك طابع التدخل في شؤون الفروع، وبالتالي الإخلال بمبادىء الإدارة اللامركزية؟

د) تدرس الإدارة العامة إمكانات التدخل لدرجة أكبر في عملية وضع الموازنة. ما هي المتغيرات الأساسية التي تؤكد عليها للتوصل إلى قرارات مركزية بهذا الخصوص، وبدون الإخلال بنمط الإدارة اللامركزية؟

س5) تبلغ الطاقة الإقراضية لأحد فروع المصرف الوطني، وسعره وتكاليفه كما يأتي:

**الفـــرع س:**

| | |
|---|---|
| الطاقة بالوحدات | 100 000 وحدة |
| سعر البيع للعملاء الخارجيين، في السوق الوسيط | 30 دينار |
| التكلفة المتغيرة للوحدة | 16 دينار |
| التكلفة الثابتة للوحدة (على أساس الطاقة) | 9 دينار |

لدى المصرف فرع آخر (ص) يمكنه إقتراض جزء من المبلغ أعلاه من الفرع (س)، لأنه يقترض حالياً (10000) وحدة من المصارف الأخرى بسعر (29) دينار للوحدة.

**المطلوب:**

1) إفرض أن لدى الفرع (س) طاقة فائضة يتمكن بموجبها من الوفاء بكل طلبات الفرع (ص)، ما هو سعر التحويل الذي يحدد للتعامل بين الفرعين؟

2) إفرض أن الفرع (س) يقرض الآن كل ما لديه من أموال للعملاء الخارجيين في السوق الوسيط، ما هو سعر التحويل الذي يحدد للتعامل بين الفرعين؟ هل ستتحقق بهذا السعر أية تحويلات للأموال بينهما؟

3) إفرض مرة أخرى أن الفرع (س) يقرض كل ما لديه من أموال للعملاء الخارجين في السوق الوسيط. إفرض كذلك أنه يمكن توفير (3) دنانير من التكاليف المتغيرة لو تمت التحويلات داخل المصرف. ما هو سعر التحويل بين الفرعين؟

س6) إذا عدنا إلى السؤال رقم (5)، إفرض أن القسم (ص) يحتاج إلى (20 000) وحدة من المنتجات بمواصفات خاصة، يمكن تلبيتها من قبل القسم (س)، وتبلغ التكلفة المتغيرة للقسم (س) لهذا النوع من المنتجات (20) دينار للوحدة.

غير أن على القسم (س) أن يضحي بنصف إنتاجه المباع للخارج إذا ما أراد تلبية احتياجات القسم (ص) لهذا النوع من المنتجات، أي أنه سوف يبيع للخارج (000 50) وحدة بدلاً من (000 100) وحدة حالياً. إفرض كذلك أن القسم (س) قادر على بيع (000 100) للخارج حالياً.

**المطلوب:**

إذا قرر القسم (س) تلبية طلبات القسم (ص)، ما هو سعر التحويل للوحدة؟

س7) أمامكم المعلومات الاتية حول إحدى المنتجات وذلك على أساس الوحدة الواحدة في القسم المنتج لها (أ):

| التكلفة | دينار |
|---|---|
| المواد المباشرة | 22 |
| العمل المباشر | 15 |
| تكلفة إنتاج غير مباشرة متغيرة | 3 |
| تكلفة إدارية وتسويقية متغيرة | 2 |
| مجموع التكلفة المتغيرة للوحدة | 42 |
| | |
| تكلفة إنتاج غير مباشرة ثابتة | 8 |
| تكلفة إدارية وتسويقية ثابتة | 2 |
| مجموع التكلفة الثابتة للوحدة | 10 |
| مجموع التكلفة للوحدة | 52 |
| هامش الربح 33.5 من مجموع التكلفة المتغيرة | 14 |
| سعر بيع المنتجات للغير | 66 |

يقدر حجم الإنتاج سنوياً بـ (000 400) وحدة، يباع منها (000 300) للعملاء، وتستخدم (100000) وحدة داخلياً في القسم (ب). يتفاوض مديرا القسمين (أ) و (ب) على سعر تفاوضي للوحدة الواحدة.

**المطلوب:**

أ) تحديد سعر التحويل على أساس تكلفة الإنتاج المتغيرة للوحدة؟

ب) تحديد سعر التحويل على أساس مجموع التكلفة المتغيرة للوحدة، مع هامش ربح؟

جـ) تحديد سعر التحويل على أساس مجموع تكلفة الإنتاج للوحدة؟

د) تحديد سعر التحويل على أساس مجموع تكلفة الوحدة؟

هـ) إفتراض ما يأتي:

- أن القسم (أ) لا يجد أي استعمال بديل تسهيلات انتاج هذه الوحدات لغرض البيع إلى القسم (ب).
- يستطيع القسم (ب) شراء الوحدة في السوق بسعر (48) دينار، أحسب الحدين الأعلى والأدنى لسعر التحويل الذي يراد التوصل إليه.

و) إحسب سعر التحويل الذي يؤدي إلى مناصفة "الربح" بين القسمين (أ) و (ب)؟

ز) كبديل للإفتراض المذكور بالفقرة (5) أعلاه، إفرض أن القسم (أ) يستطيع إيجاد تسهيلات إنتاج (000 100) وحدة إلى جهات خارجية بمبلغ (000 200) دينار سنوياً. أحسب الحد الأدنى لسعر التحويل؟

س8) في المصرف المتحد قسمان (س) و (ص):

| التكلفة | دينار |
|---|---|
| المواد المباشرة | 1.40 |
| العمل المباشر | 3.95 |
| تكلفة الإنتاج المتغيرة | 1.60 |
| تكلفة الإنتاج الثابتة | 2.40 |
| المجموع | 9.35 |

- لا يحمل المنتج تكاليف إدارية وتسويقية.
- يبيع القسم (أ) هذه الخدمة في السوق بسعر (21.50) دينار للوحدة.
- أمام القسم (ب) عروض في السوق لشراء نفس هذا المنتج بأسعار تتراوح بين (15) و (23) دينار.

**المطلوب:**

1) إحسب الحد الأعلى والأدنى لسعر التحويل بين القسمين (أ) و (ب).
2) إذا كان القسم (أ) يبيع حالياً كل إنتاج من هذه المنتجات في السوق، ما هو أدنى سعر يحدده للتحويل إلى القسم (ب)؟

**س9)** تتكون الشركة المصرفية العربية من قسمين (أ) و(ب)، حتى يقوم (أ) بإنتاج وحدات يباع جزء منها في السوق، والجزء الأهم يحول داخل المصرف إلى القسم (ب):

| | | |
|---|---|---|
| مجموع الإنتاج السنوي | = | 200.000 وحدة |
| البيع للقسم ب | = | 150000 وحدة |
| الباقي يباع بالسوق بسعر | | 25.60 دينار للوحدة |
| تكلفة الإنتاج المتغيرة | = | 12 دينار |
| التكلفة الثابتة للإنتاج | = | 300.000 دينار للمجموع، ويوزع حسب وحدات الإنتاج |
| التكلفة المتغيرة للبيع | = | 3 دنانير |
| التكلفة الثابتة للبيع | = | 400.000 دينار |

**المطلوب:** حساب سعر التحويل بالطرق الآتية:

1) مجموع التكلفة المتغيرة للوحدة؟
2) مجموع تكلفة الإنتاج للوحدة؟
3) مجموع تكلفة الإنتاج المتغيرة للوحدة، مضافاً إليها تكاليف البيع (الثابتة والمتغيرة)؟
4) التحويل بسعر السوق؟

# الفصل العاشر

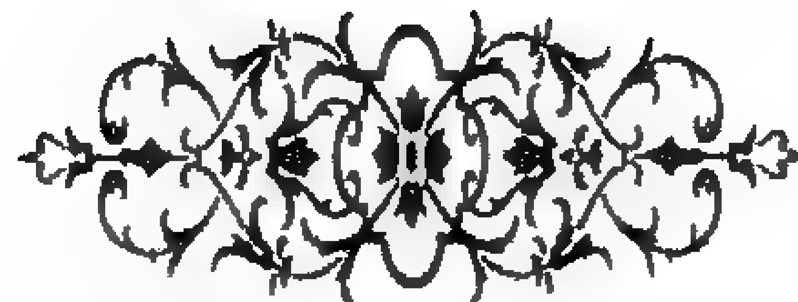
## الإدارة الإستراتيجية في المصرف

القسم الاول: طبيعة واهمية الادارة الاستراتيجية في المصرف

القسم الثاني: تكوين الاستراتيجية

القسم الثالث: تنفيذ الاستراتيجية

القسم الرابع: تقييم الاستراتيجية



# الفصل العاشر

# الإدارة الإستراتيجية في المصرف

## القسم الأول: طبيعة وأهمية الإدارة الإستراتيجية في المصرف

### أولاً) المقدمـــــــة:

تتألف إستراتيجية المصرف من التحركات (Moves) والمداخل (Approaches) التي تصوغها الإدارة لتحقيق الأداء الناجح. كما أنها لعبة الإدارة في التعامل مع المستقبل، بإعتبارها تمكن الإدارة من توجيه المصرف لتحقيق غاياته(Goals). فبدون الإستراتيجية، لا يوجد مسار واضح أو محدد، ولا خارطة أو خطة عمل للمستقبل.

يمكن أن ينظر إلى الإستراتيجية، كذلك، على أنها سلسلة من القرارات الاستراتيجية (Strategic Decisions) التي تركز على قضايا أساسية مثل: سعة (Breadth) مزيج المنتجات والخدمات المصرفية، ومركز المصرف في القطاع المصرفي والمالي، ودرجة التكامل العمودي (Vertical Integration)، والتوجه (Orientation) نحو النمو، وغيرها. فمن خلال القرارات الإستراتيجية، تحدد الإدارة توجّه المصرف تجاه البيئة، الذي يسمى، في أي وقت معين بـ " الوقفة الإستراتيجية " (Strategic Posture). وهذا يعني أن التغييرات في هذه الوقفة تستدعي إعادة النظر في جميع اعمال المصرف. كما أن القرارات الإستراتيجية تعبّر عن الأغراض الأساسية للمصرف، والاتجاه الذي ينتهجه، أو يتبناه، في مجال المنتجات والخدمات التي يقدمها للاقتصاد الوطني والمجتمع.

لقد برز إهتمام المصارف بتطوير الإسترتيجيات في الأونة الأخيرة، وبوجه خاص في السبعينات من القرن الماضي كما تشير لذلك الدراسات الميدانية. وبتزايد تعقيد البيئة وعدم إستقرارها، والتحرير من القيود، اندفعت المصارف، وبوجه خاص الدولية والكبيرة منها، نحو التخطيط طويل الأجل ( بعيد المدى). ويعتبر تكوين الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها من اولى مهمات الإدارة المصرفية المعاصرة، ذلك لأن الإستراتيجية هي أكبر عامل في نجاح

المصرف، وهي أهم ما يفعله فريق الإدارة. بل أن حسن تكوين وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية هي أهم العلامات التي تؤشر الإدارة الجيدة.

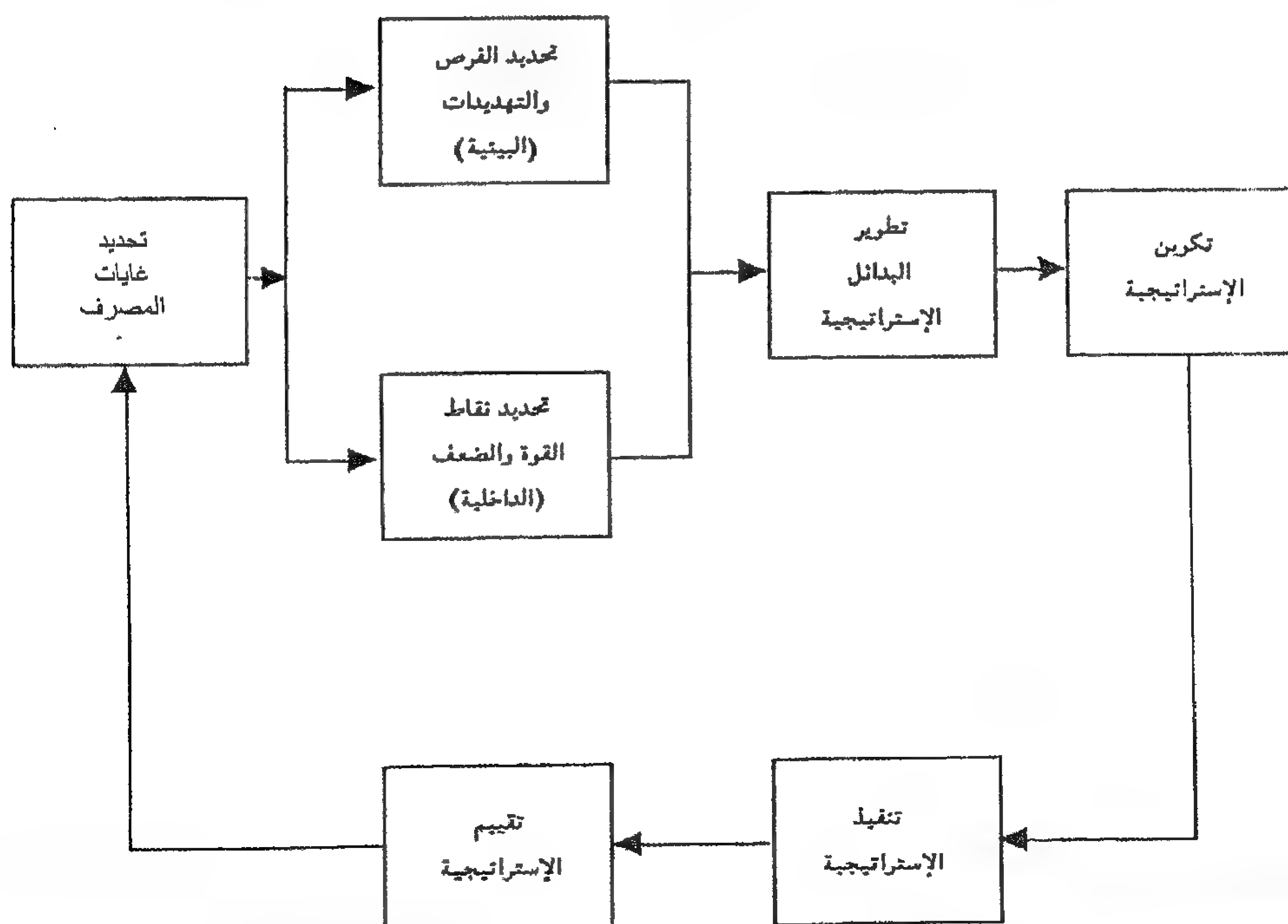
من بين المشكلات هنا أن "تكوين" الإستراتيجية قد يكون جيداً ولكن "تنفيذها" يعتبر فاشلاً، أو أن يكون "التنفيذ" كفوءاً لإستراتيجية غير سليمة "التكوين". المطلوب هو إذن إستراتيجية يتم تكوينها بشكل سليم ومنفذة ويتم تقييمها دورياً بفاعلية وكفاية. من ناحية أخرى، فإن مهمة الإدارة تكوين الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، وأن تواكب تطور بيئة المصرف، بظروفها، ومتغيراتها، وكذلك مستوى أداء المصرف لغرض ممارسة المرونة وإجراء بعض التعديلات اللازمة في الإستراتيجية لضمان بلوغ أهدافها.

**ثانيا) المهمات الثلاث للإستراتيجية:**

تتألف الإدارة الإسترتيجية من ثلاثة مراحل أساسية هي: التكوين، والتنفيذ، والتقييم (او المتابعة، والمراجعة، والتقييم). كما في الشكل (1):

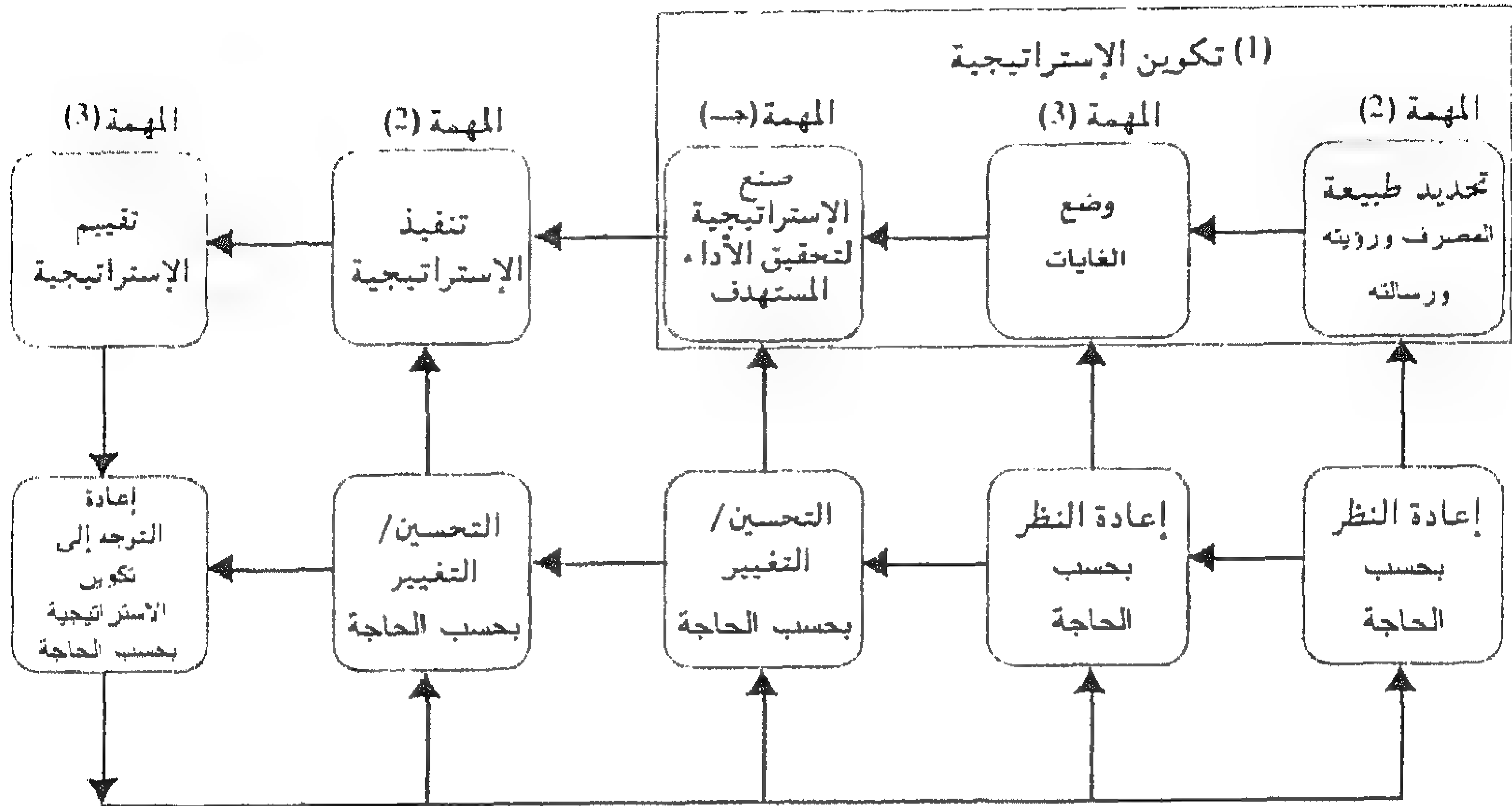
**الشكل (1)**

**عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المصرف**



الشكل (2)

مراحل الإستراتيجية




### أ) تكوين الإستراتيجية (Strategy Formulation):

تبدأ مراحل الإستراتيجية بتكوينها، وهي مرحلة مركبة (كما ورد أعلاه) من ثلاثة خطوات وعلى النحو الآتي:

**1) الإستشراف وصياغة رؤية ورسالة المصرف (Developing Vision and Mission):**

السؤال المهم في تحديد توجه المصرف (Direction - Setting)، الذي يجب أن تجيب علية الإدارة هو: ما هي طبيعة المصرف؟ وماذا ستكون عليه؟ الإجابة على هذا السؤال تدفع الإدارة إلى صياغة تصور أوضح لما يحتاجه المصرف وكيف يسير خلال الـ (5-10) سنوات القادمة أو ما يزيد على ذلك، بحسب القدرة على الاستشراف. وهكذا تصاغ هوية المصرف. إذ أن استشراف الإدارة لما يريد أن يصل إليه المصرف يؤدي بها إلى صياغة "رؤيته" (Vision) "ورسالته" (Mission). والرسالة هي بيان يحدد المسيرة

المستقبلية للمصرف، وتتضمن تحديد ماهية المصرف، وما يفعله الآن، وما يريد أن يضطلع في ضوء الرؤية.

**2) صياغة الغايات (Setting Goals):**

يعني وضع "الغايات" ترجمة رسالة المصرف إلى نتائج محددة لمستويات أدائه في المستقبل، مما يعني قدرته على مواجهة التحديات بشكل منظم. أن عزم الإدارة لاحقاً على بلوغ "الغايات" هو الذي يجعلها تعيد النظر في الأولويات، وتعيد تخصيص الموارد. كما إن قدرة الإدارة على وضع غايات تقابل التحدي وقابلة للتحقيق يساعدها على تفادي التناقضات، وتضارب الإتجاهات لدى العاملين داخل المصرف حول ما يريد المصرف التوصل إليه، كما يؤدي إلى تحسين كفاية وفاعلية استخدام الموارد، أي تحقيق "النجاح".

**3) صياغة الأهداف (Objectives):**

تتضمن الأهداف كلاً من الأهداف قصيرة الأجل، ومتوسطة، وطويلة الأجل، التي تصاغ في ضوء غايات المصرف. فالأهداف قصيرة الأجل تؤكد على التحسينات المستعجلة والمباشرة التي ترغب فيها الإدارة، في حين أن الأهداف طويلة ومتوسطة الأجل تؤكد على ما يفعله المدراء الآن لتدعيم قدرة المصرف وإمكاناته في المستقبل. غني عن البيان، أن وضع الأهداف هو مهمة كل المدراء، لأن أيه إدارة في المصرف تحتاج إلى نتائج مستهدفة قابلة للقياس، توضح إسهامها في مجمل أداء المصرف، وكذلك معايير يقاس بها الأداء المتحقق.

يمكن التمييز هنا كذلك بين الأهداف الإستراتيجية "المالية"، وبقية الأهداف الإستراتيجية وهي متفاعلة سوية. فالأهداف المالية تعتبر أساسية لأن تحقيق الأداء المالي المقبول هو ضمانة بقاء المصرف ومتانته، وهي تقاس عادة بمجموعات من النسب تتضمن: السيولة، والنشاط، والربحية، والرفع المالي، والتحليل الشامل (العمودي والأفقي)، وتقييم السوق وغيرها. أما الأهداف الإستراتيجية، ككل، فإنها تؤكد على "الأداء الكلي" للمصرف، بما فيه الأداء المالي (في اطار بطاقة الدرجات المتوازنة التي اشير اليها في الفصل العاشر). ولذلك فإن المقاييس تتضمن الأداء قياساً بما تحققه المصارف المنافسة،

أو متوسط اداء القطاع المصرف، والحصة في السوق قياساً بما لدى المنافسين، والتميز عليهم في مجال تشكيلة المنتجات والخدمات وجودتها، وخدمة العملاء والأسواق المضافة، وتحقيق القيادة في مجال إستخدام التكنولوجيا، وتطوير فرص التعلّم والنمو. لذلك فإن هذه الأهداف بمجملها، وبتفاعلها مع مجموعة الأهداف المالية، تعني ضمان نمو وبقاء المصرف، وتمييزه في مركزه التنافسي، إلى جانب تحقيق الأهداف المالية للمالكين ولغيرهم.

**3) صنع الإستراتيجية:**

في ضوء الأهداف المستمدة من رؤية ورسالة المصرف واهدافه، تتولى الإدارة العليا صنع (Crafting) الإستراتيجية، متحمّلة بذلك المخاطرة. إذ لا بد في مثل هذه المهمة من روح المبادرة، وتحمل تبعات إختيار البديل المفضل. بعبارة أخرى، أن تفادي المخاطرة، أو التخوف من تحملها، يعني ضعفاً في صنع الإستراتيجية. مع ذلك فإن المخاطرة لا بد أن تكون محسوبة.

يجب هنا من التوكيد على أن عملية "صنع" الإستراتيجية تتواصل وتتطور على مر الوقت. فقد تبقى أسباب وجود المصرف غير متغيرة، ولكن كيفية التوصل إليها تتغير بحسب الظروف والمستجدات المحيطة (البيئة) بعمل المصرف، إلى جانب سعي الإدارة لخلق فرص جديدة أو مساعيها لتحسين التنفيذ. وفي بعض الأحيان، يتطلب الأمر تغييرات أساسية في الإستراتيجية، بسبب التبدل الجذري في البيئة، مما يتطلب تحركات جديدة.

**ب) تنفيذ الإستراتيجية (Strategy Implementation):**

يعني تنفيذ الإستراتيجية التأكد من فاعليتها في بلوغ مستويات الأداء المستهدفة، ومعرفة كيفية تحقيق النتائج. فالتنفيذ هو مهمة إدارية، تتضمن ما يأتي (كما سوف يشار لذلك في القسم الثالث من هذا الفصل):

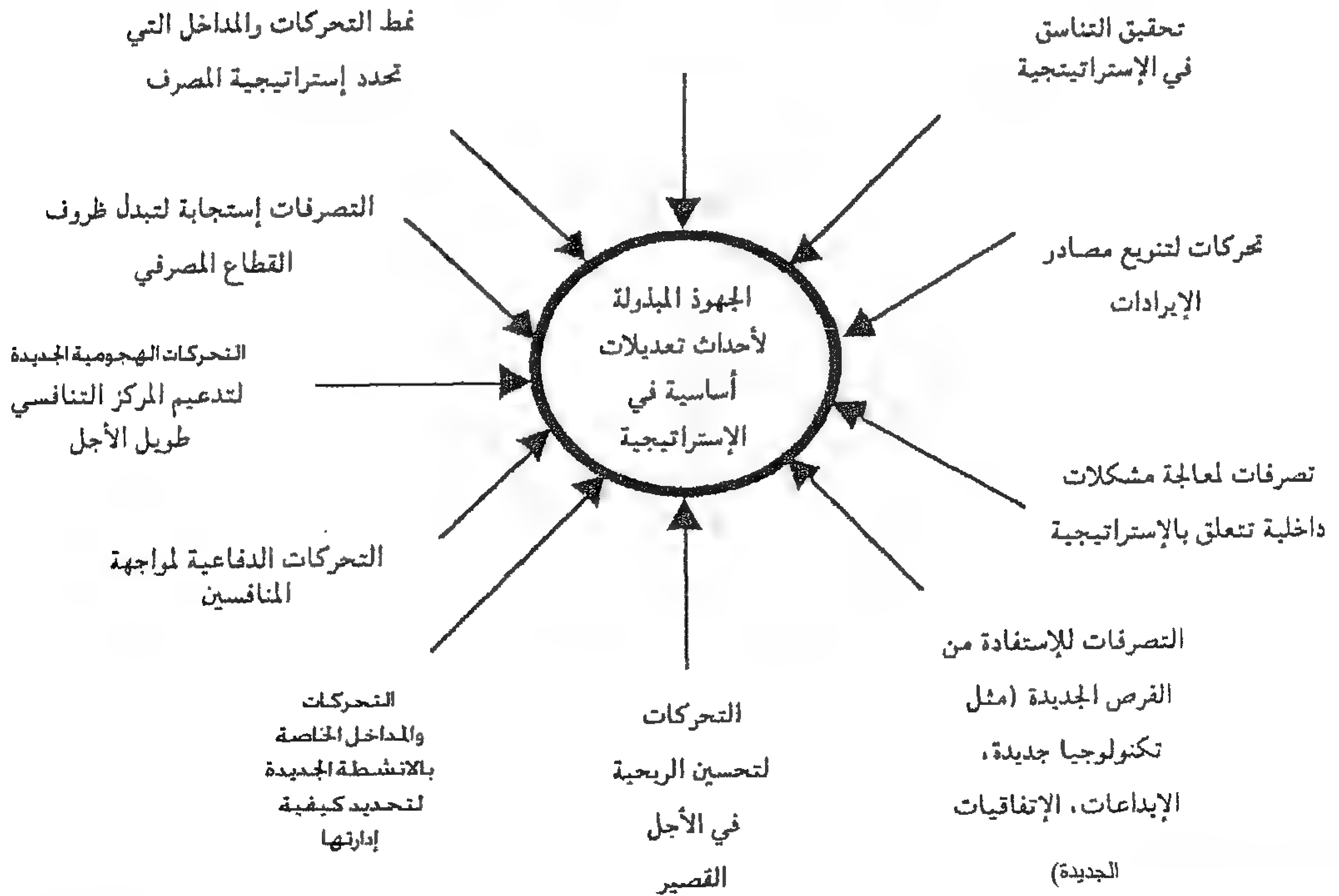
1) بناء تنظيم قادر على تنفيذ الإستراتيجية بنجاح.
2) وضع الموازنات التي بموجبها تخصص الموارد إلى المجالات التي تؤدي لتحقيق الأهداف بنجاح.

3) تحفيز العاملين لدفعهم لتحقيق الأهداف
4) ربط هيكل المكافآت بشكل دقيق مع النتائج المستهدفة.
5) خلق مناخ عمل يشجع على التنفيذ الناجح.
6) وضع سياسات وإجراءات مساندة للاستراتيجية.
7) تطوير نظام معلومات لرقابة وتقييم الأداء دوري.
8) القيادة القادرة على الهام العاملين في المصرف، بما يدفعه إلى تحقيق الأهداف.

الغرض من هذه المراحل هو خلق "التوافق" (Fit) بين ما هو محدد بالإستراتيجية وبين الكيفية التي تسير بها الأمور حالياً. من بين مجالات التوافق هي: بين الإستراتيجية والقدرات التنظيمية، وبين الإستراتيجية وهيكل المكافآت، وبين الإستراتيجية والسياسات والإجراءات، وبين الإستراتيجية والثقافة السائدة في المصرف، وهكذا.

**الشكل (3)**

**الجهود المبذولة لاحداث تعديلات اساسية في الاستراتيجية**



**جـ ) تقييم (ومراجعة ومتابعة تنفيذ) الإستراتيجية:**

لا بد من تقييم الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها باستمرار، إذ يتضمن ذلك وضع "معايير" الأداء المستمدة من الأهداف، وبخاصة المعايير الكمية، ثم قياس الأداء المتحقق، ومقارنته بها، وتشخيص الإبتعادات (الإنحرافات) وتحديد المسؤولية عنها، ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية. قد تكون الإجراءات منصبة على تحسين الأداء، أو تعديل الخطط أو الإثنين معاً، إذ يعتمد ذلك على واقع الأداء، والظروف المحيطة بتنفيذ الإستراتيجية.

**ثالثاً) خصائص الاستراتيجية والمسؤولون عنها:**

**أ) خصائص عملية الإدارة الإستراتيجية:**

تترابط مراحل اعداد الإدارة الإستراتيجية بشكل كبير وتتفاعل مع بعضها. فصياغة "الرؤية" و"الرسالة" يمتد إلى "الغايات"، والأخيرة ترتبط بوضع الخطة الإستراتيجية. من جهة أخرى، فإن كل مراحل الإستراتيجية تمارس ضمن المسؤوليات الإدارية وليس من فراغ. ثم أن الإستراتيجية تفرض الكثير من الضغوط على وقت المدير وتجعل من غير اليسير التوفيق بين متطلباتها. هذا إلى جانب ضرورة خلق الظروف المواتية لاندفاع كل العاملين بالمصرف باتجاه تحقيق الإستراتيجية.

**ب) من هم مدراء الإستراتيجية؟**

يقود عملية الإدارة الإستراتيجية مجلس الادارة والمدير العام (الرئيس التنفيذي) ويؤلفان محور تحرك المصرف لتكوينها وتنفيذها وتقييمها. وتساعد المدير العام (الرئيس التنفيذي) مجموعة من النواب والمعاونين، والمدراء التنفيذيين للإدارات الرئيسة. غير أنه، في نهاية المطاف، يعتبر كل مدير في المصرف مسؤولاً عن الإستراتيجية، لأنه يسهم، بشكل أو بآخر، في مراحلها الأساسية الثلاث. كما أن مدراء الفروع يلعبون دوراً مهماً في هذه المراحل، لأن الخدمات المصرفية تقدم للعملاء من خلالهم، وهو على تماس مباشر بالظروف المحلية التي تواجهها فروعهم. غير ان قيادة العملية تتبلور من خلال الدور الذي يلعبه مجلس الادارة المدير العام (الرئيس التنفيذي) حيث تقدم

التوجيات لصياغة الاستراتيجية، ثم تحظى باعتماد المجلس، ويتولى كذلك رقابتها وتقييمها ومتابعة تنفيذها.

**القسم الثاني: تكوين الإستراتيجية**

**أ) المقدمة**

التخطيط هو التفكير والقرار المنظم بشأن خيار مقترح للعمل في المستقبل. فهو يتضمن انتقاء مسار محدد للمستقبل من بين بدائل ممكنة أومختلفة. فهو إذن عمل ذهني يسبق الفعالية المراد تخطيطها. كما أنه فعالية إدارية مستمرة في المصرف، لأن الإدارة لا تصل إلى نقطه معينة لا تحتاج بعدها إلى التخطيط. ولا يعني ذلك أن الإدارة لا تكمل أعدادها لخطط معينة، بل أن أعداد أية خطة لا ينهي الوظيفة التخطيطية، بل يعيد توجيهها نحو الخطط الفرعية المنبثقة عنها، كما يخلق الاستعداد للخطط اللاحقة زمنياً مع الاستفادة من معلومات التغذية العكسية (الراجعة).

تتطلب الخطط إتخاذ القرار، لأن اختيار مسار عمل مقترح يتطلب قراراً في صالح هذا التوجه، ورفضاً للمسارات الأخرى البديلة. غير أن إتخاذ القرار هو ليس مرادفاً للتخطيط، لسببين أساسيين أولهما، أنه يرتبط كذلك بأداء الوظائف الإدارية الأخرى، وثانيهما لأن عملية إتخاذ القرار هي جزء من عملية التخطيط.

تتوجه الخطط نحو تحقيق "الاهداف" (المستمدة من "الغايات") أو لحل مشكلات معينة في طريق بلوغ تلك الأهداف. ويستند التخطيط الشامل، أو الكلي، إلى "غايات" المصرف وفي إطار إستراتيجياته. أما التخطيط، على صعيد "خطوط الاعمال"، "والانشطة" و"العمليات التشغيلية" فيوجه نحو تحقيق الأهداف الفرعية، التي تسهم في تحقيق الأهداف الأساسية. وهكذا فالتخطيط يحصل في كل مستوى تنظيمي، وينبثق عن حصة الإدارة المعنية من رسالة المصرف، وكذلك من أهدافه الفرعية.

تعتمد عملية التخطيط على الدراسة الدقيقة لكل من البيئة الخارجية للمصرف وبيئته الداخلية. إذ يؤدي تحليل البيئة الخارجية إلى مجموعة من البدائل حول طبيعة المنافسة، والرقابة الحكومية، والنمو الإقتصادي. أما دراسة البيئة الداخلية فتنصب على تقييم الإستراتيجيات السابقة، ومستويات الأداء، لتحديد نقاط القوة والضعف، إلى جانب علاقة المصرف بالشركات الاخرى، أن وجدت. يقوم بدراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية متخصصون من داخل المصرف، في حين تقدم المعلومات حول طبيعة عمليات المصرف من قبل المدراء التنفيذيين في إدارات الأنشطة والعمليات المختلفة.

وفي حين أن الخطة الإستراتيجية الشاملة تؤكد على الإحتمالات "طويلة الأجل"، فإن الخطة التشغيلية (وهي أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي) تؤكد على الإحتمالات "قصيرة الأجل" وبين النوعين خطط تنصب على خطوط الاعمال ، وخطط نشاطية. ويتم تفاعل البيانات الخارجية والداخلية وتصاغ في مجموعات من الإستراتيجيات النشاطية أو الفرعية، افرض تحديد مستويات الأداء الممكنة التي يمكن الإختيار منها. كما تقارن البيانات الداخلية مع البيانات الخارجية، لغرض تحديد الأهداف، وبالتالي وضع الإستراتيجيات. ثم تجري عملية تجزئة الأخيرة إلى خطط تشغيلية وفرعية متعددة.

هناك مرحلة متابعة تنفيذ الخطط، التي تتمثل بالتقييم، أي المقارنة بين الخطط والأداء الفعلي، وذلك بمؤشرات كمية أو قابلة للقياس ( مثل المعلومات المحاسبية والإحصائية) وأخرى نوعية (مثل تطوّر جودة المنتجات).

**ب) تنظيم وظيفة التخطيط الاستراتيجي:**

لا بد من تنظيم وظيفة التخطيط الاستراتيجي، وبخاصة تحديد مكانتها في الهيكل التنظيمي. فالتخطيط وظيفة يؤديها كل المدراء، ومع ذلك هناك مكونات تنظيمية لا بد من تركيز الإشارة عليها. كما أن التخطيط عملية تقوم على التفاعل بين مستويات الإدارة، وتتم بدرجة معينة من المركزية أو اللامركزية.

**1) التخطيط وظيفة كل مدير:**

يجب أن يؤدي كل مدير في المصرف في وظيفته التخطيط، باعتبارها واحدة من وظائفه الأساسية وتؤلف جزءاً من اساسيات مهماته. غير أن هناك تفاوتاً في درجة الإهتمام بالتخطيط بين مستويات الإدارة. فالإدارة العليا تلعب دوراً أكبر وأكثر تمايزاً في أداء وظيفة التخطيط، في حين يقل ذلك الإهتمام لدى الإدارات الدنيا، ويقع الإهتمام بين المستويين المذكورين بالنسبة للإدارة الوسطى. كما يتفاوت نوع الخطط، وكثافة تفاصيلها، لأن الإدارة العليا تُعنى، بالخطط الشاملة (الملخصة) في حين تهتم المستويات الوسطى بالتخطيط النشاطي وفروعه. وتزداد التفاصيل كلما أنخفض مستوى الإدارة. ومع ذلك، فإن كل المستويات تشارك في التخطيط بدرجات متفاوتة، وذلك بقيادة الإدارة العليا.

**2) المكونات التنظيمية وممارسة وظيفته التخطيط:**

من بين أهم المكونات التنظيمية في ممارسة وظيفة التخطيط، التي لا بد الإشارة إليها، تخصيصاً ما يأتي:

- **مجلس الإدارة:**

يقع مجلس الإدارة في قمة الهيكل التنظيمي للمصرف، وقد يكون منتخباً من قبل المساهمين في الشركة المساهمة، أو معيّناً من قبل الدولة في الشركات العامة، أو الاثنين معاً في الشركات المختلطة. وهو الجهة التي تتولى مسؤولية التخطيط الاستراتيجي.

- **المدير العام، أو ألرئيس التنفيذي:**

هو أهم فرد في المصرف، وقائد مسيرتها التخطيطية ( والكلية). وهو يلعب دوراً مهماً في إدارة عملية تفصيل "الغايات" الى "الأهداف" العريضة، والفرعية، واعداد الخطط المستندة إليها، ثم تنسيقها وتكاملها، متعاوناً بذلك مع مجلس الإدارة من جهة، ومع المدراء في المصرف، من جهة أخرى.

- **اللجنة التنفيذية، أو لجنة التخطيط:**

على الرغم من تسمية هذه اللجنة بـ " التنفيذية" فأنها تقوم بمساعدة المدير العام (الرئيس التنفيذي) في ممارسة وظيفة التخطيط. كما قد تسمى بـ " لجنة التخطيط" وهي تضم عدداً من مدراء الأنشطة الأساسية، وبرئاسة المدير العام، وتعقد اجتماعاتها باستمرار لصياغة مشروع خطة المصرف، قبل تقديمها لمجلس الإدارة. كما تتولى تقييم عملية تنفيذ الخطة مركزياً بمؤشرات دورية مكثفة.

- **مستشارو التخطيط :**

في نمط آخر من اهتمام إدارة المصرف بوظيفة التخطيط تنظم وحدة (أو قسم) إستشارية مرتبطة بالمدير العام. وقد تعطى صلاحية المبادرة بالطلب من الادارات الأخرى صياغة خططها، أو أنها تستجيب فقط لملاحظات وتوجيهات المدير العام عن الخطط، وتعمل على الأخذ بها. وتضم هذه الوحدة مستشاري التخطيط لتحقيق المهمات الآتية:

- مساعدة الإدارة العليا في صياغة الأهداف العريضة والفرعية، وتكوين الإستراتيجيات ووضع خطط العمل.
- تقليل العبء التخطيطي على المدراء.
- مساعدة المدراء في تحقيق التكامل والتنسيق بين الفعاليات التخطيطية.
- إغناء عملية حل المشكلات بالتفاصيل الفنية والخبرة العملية، وبالتالي سد النقص المحتمل في هذا المجال لدى المدراء.
- النظرة الموضوعية للتخطيط، التي يتمتع بها المستشارون.

**3) التخطيط الموقفي:**

أدت صعوبات التخطيط إلى انتهاج العديد من المصارف أسلوب التخطيط الموقفي(Contingency Planning). وبموجبه تقوم الإدارة بتطوير ما يسمى بـ "السيناريوهات" أو "المشاهد" المتعددة (Multiple Scenarios)، يستند كل منها إلى مجموعة من المقدمات (الافتراضات التخطيطية). فمثلاً، قد يكون أحد السيناريوهات

مبيناً على الظروف الاقتصادية "المعتدلة" او الأكثر احتمالاً في التحقيق، وآخر على الظروف الاقتصادية التي تعكس "التفاؤل"، وثالث على تلك الظروف التي تعكس حالة "التشاؤم". ولا ينحصر اعتماد السيناريوهات على التنبؤ بالظروف الاقتصادية، بل كذلك على الظروف، والسياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية في البيئة المحيطة بالمصرف.

وعلى أساس كل سيناريو ( مشهد) يجري تطوير أو صياغة خطة محددة للمصرف. اذن هناك مجموعة من الخطط، بحسب المواقف، أو الظروف المحتملة، في المستقبل. ويتطلب التغيير من سيناريو إلى آخر قيام المصرف بتحديد " نقاط التحرك أو العمل" (Triggor, or Action, Points). فمثلاً لو كانت نسبة نمو الدخل القومي السنوي بحدود (5%) سنوياً فإن ذلك يعني السيناريو رقم (1)، في حين أن ارتفاعها عن ذلك وحتى (8%) يعني بروز السيناريو رقم (2)، وارتفاعها فوق الحد المذكور يعني نشوء السيناريو رقم (3). يعتمد في ذلك على المؤشرات المستمدة من النسب السنوية أعلاه، للاستعداد لانتهاج خطط جديدة بحسب تبلور السيناريوهات. وليس الدخل القومي إلا أحد المحددات المعتمدة في رسم معالم كل سيناريو، إذ أن نسبة نمو الاقتصاد الوطني وحصته المصرف في السوق، وغير ذلك من عوامل ومتغيرات، كلها محددات لها مؤشراتها، وتختلف بين سيناريو وآخر.

وهكذا فالتخطيط الموقفي يوفر درجة عالية من المرونة في الاستجابة للتغييرات في البيئة حولها. غير أنه، من الناحية الأخرى، يفرض جهوداً تخطيطية كبيرة، مما يزيد من أعبائها. وقد تكون المنافع أعلى من التكاليف الناشئة عن انتهاج هذا الأسلوب في التخطيط.

**4) وحدة الأعمال الإستراتيجية (Strategic Business Unit, SBU):**

من بين الممارسات المعاصرة ما ابتدعته شركة جنرال الكتريك (GE) الأمريكية في استحداث مفهوم " وحدة الأعمال الإستراتيجية". والأخيرة هي منظومة فرعية في المنشأة لها أسواقها، ومجموعة منافسيها، بل ورسالتها المتميزة، التي تختلف عن رسالة

بقية المنظومات الفرعية في الشركة. ففي الشركة المشار إليها هنا، تتضمن تقسيمات " وحدة الأعمال الإستراتيجية" إنتاج الثلاجات والغسالات (للملابس والأواني)، والمنشفات، وما شاكل، وهي تشترك جميعاً في وجود مجموعات من المنافسين، والعملاء، والأسواق، في إطار رسالتها المتميزة. كما لها إدارتها الخاصة بها، وكأنها منشأة شبة مستقلة، بأهدافها، واستراتيجيتها، ومعايير أدائها. ثم أن إدارتها تتصف بتوجهات خاصة، أساسها التوكيد على النمو السريع والمتواصل، واستيعاب التكنولوجيا، وخفض التكاليف، وتوليد التدفق النقدي، وهكذا. وفي اليابان بدأ تطبيق هذه المنظومات الفرعية اعتباراً من سنة 1973، وتزايد التطبيق زخماً في الثمانينات ولغاية تاريخه. ومن بين الشركات اليابانية الرائدة بهذا المجال شركة توشيبا (Toshiba)، التي أرسلت مجموعة مختارة من أطرها للتدريب في شركة جنرال الكتريك، وعادت إليها فاستحدثت المنظومة الجديدة.

وقد أخذت المصارف، وبخاصة، الكبيرة منها، تحذو هذه الحذو وتخصص وحدة أعمال إستراتيجية للأنشطة، أو العمليات المختارة، وتحقق فيها ميزة تنافسية، وتفوقاً كبيراً قياساً بالمنافسين، مما يجذب لها أعمالاً مضافة كثيرة، مثلاً، البطاقات، او تمويل المساكن، او الشركات الكيماوية.

**ج) الرؤية، والرسالة، والغايات:**

**1) الرؤية (Vision):**

تجيب "الرؤية" على السؤال الذي يطرحه المصرف: ماذا تريد ان تكون؟ يعتبر تطوير "رؤية المصرف" الخطوة الاولى في "التخطيط الاستراتيجي"، وهي تسبق اعداد "بيان الرسالة". وغالباً ما تكون "الرؤية" جملة قصيرة واحدة. فمثلاً "التمييز في خدمة العملاء"، او "شريك مدى الحياة"، او"شريك الاسرة"، او "خدماتنا المصرفية شاملة"، او "المصرف الرائد في الخدمات"، وهكذا.

2) بيان الرسالة (Statement Mission):

يعتبر كل مصرف فريداً من حيث القيم، والمعتقدات، والفلسفة التي يؤمن بها المالكون، وهم الجهة ( أفراداً وجماعات) التي أوجدت المصرف. تنعكس هذه الشخصية الفريدة للمصرف في رسالته، وهي وثيقة ذات صياغة عريضة تتمتع بالديمومة، وتوضح الغرض الذي أوجد المصرف من أجله. تختلف هذه الوثيقة من مصرف لآخر من حيث تحديد نطاق عمله، أي تحديد المنتجات والخدمات التي يقدمها للمجتمع، وأسواقها وغير ذلك. ويقدم " بيان الرسالة" (Mission Statement) هذا إجابات عن الأسئلة العمومية المتعلقة بطبيعة المصرف، وبوجه خاص الأسئلة الآتية" لماذا وجد المصرف؟ ما هي الأنشطة التي يمارسها؟ ما سيكون علية المصرف؟ كيف يجب أن يكون المصرف؟ من هم العملاء الذين يخدمهم المصرف؟ ما هي قيم المصرف؟ ما هي اولويات المصرف في حركته؟

تعتمد صياغة إستراتيجية المصرف وفاعلية تنفيذها على الصياغة المحددة أو الدقيقة "للرسالة". وكلما كانت رسالة المصرف أوضح، كلما استطاع المدراء زيادة الوعي بأهمية تلك الرسالة وعملوا على نشرها. كما أن الرسالة الواضحة والمصاغة جيداً لا تحتاج إلى التعديل إلا نادراً، لأنها تتمتع بالمرونة الكافية لمواجهة التغييرات البيئية.

3) الغايات والاهداف العريضة (Goals and Braod Objectives):

بعد تحديد غرض ( أو رسالة) المصرف، فإن الخطوة التالية هي تحديد ما يزمع تحقيقه في إطار ذلك الغرض. "فالغايات" التي يسعى لبلوغها المصرف هي النهايات أو النتائج (Ends or Results) التي يبتغي تحقيقها ضمن أغراضه. يمكن التمييز بين الغايات والأهداف، على أساس أن الأولى هي اساس وجود المصرف، والثانية فرعية منها. غير أنهما في الواقع يعبران عن نفس المقصود.

يتطلب التخطيط الإستراتيجي تحديد الأهداف العريضة والفرعية التي يعمل المصرف على تحقيقها خلال سني تنفيذ الإستراتيجية. مثل هذه المهمة تقع على عاتق الإدارة العليا، يعاونها في ذلك عدد من الإدارات والمتخصصين. وكلما كان المدراء مهتمون بالتخطيط الإستراتيجي، كلما أزداد التزام المصرف به. ولكي تكون الخطة الإستراتيجية فاعلة، فإنه لا بد من إجراءات تنفيذية مفصلة. لا بد هنا من الإلتزام المخلص والأمين بها من قبل الإدارات وفي كل المستويات التنظيمية، إذا ما أريد نجاح التخطيط الإستراتيجي.

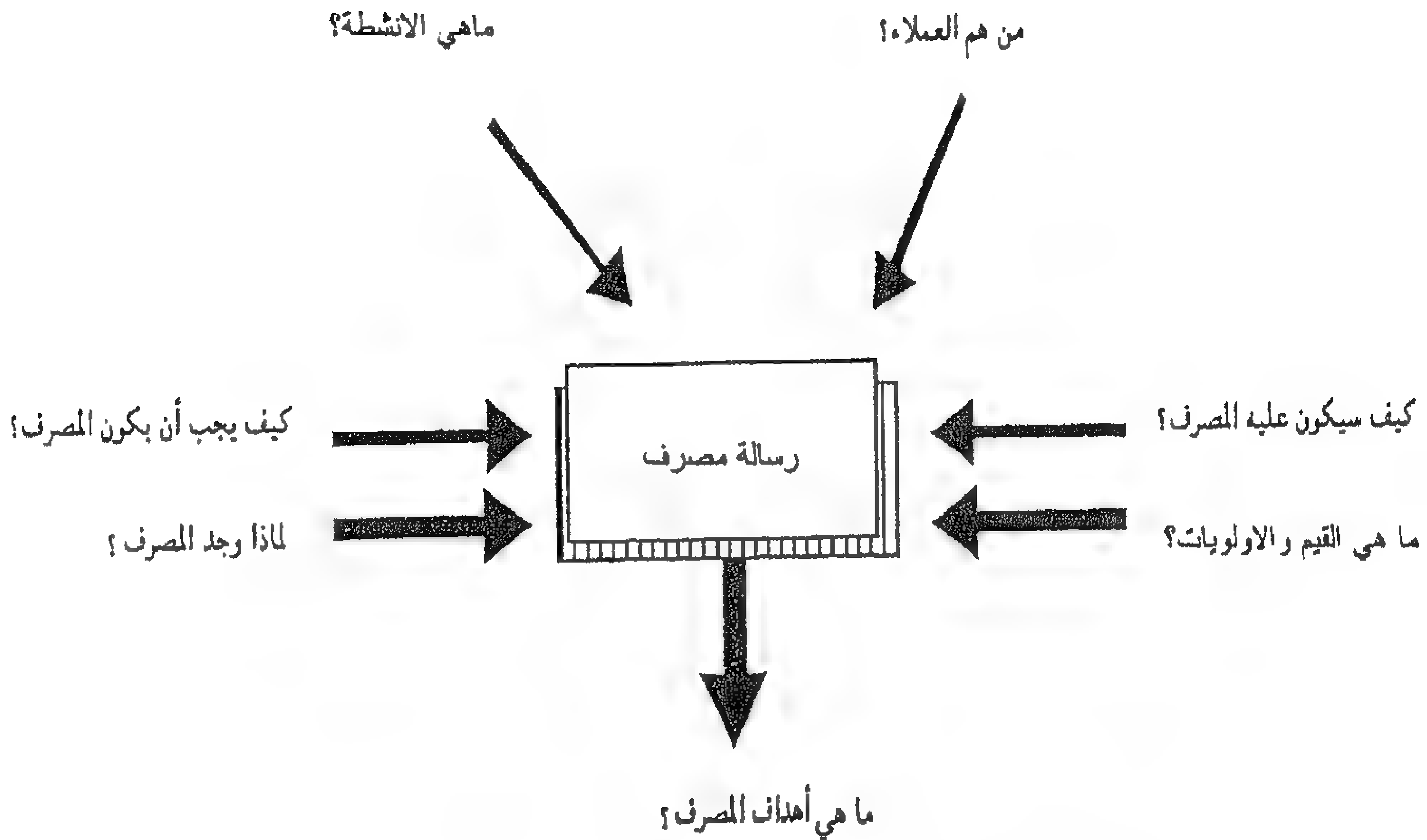
من الضروري، كذلك، أن تكون الأهداف محددة قدر المستطاع، لكي يمكن رقابة تنفيذها لاحقاً. فالمجالات الأساسية لا بد أن تشخص بدقة، وتصاغ الخطط بما يتوافق مع خصوصياتها. كما أن الأهداف يجب أن تكون انتقائية ومرتبطة بالاعتبارات الأساسية التي تهتم بها الإدارة.

**د) أنواع الأهداف العريضة للمصرف (Corporate Objectives):**

للمصرف مجموعة من الأهداف العريضة وتنقسم إلى أهداف فرعية طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، بحسب الأفق الزمني للتخطيط، وطبيعة البيئة التي يعمل فيها المصرف. فكلما ازداد استقرار البيئة وأمكن التنبؤ بها كلما أمكن صياغة أهداف طويلة الأجل لها.

شكل (4)

الأهداف العريضة للمصرف




**1) الأهداف المالية (Financial Objectives) :**

كانت الأهداف التي تتطلبها العملية التخطيطية مقتصرة على الأهداف المالية، وقد تبدلت الأوضاع الآن بحيث صارت الأهداف المالية متفاعلة مع غيرها من أهداف. فتقييم نمو الودائع، ونمو الإيرادات، وحجم القروض، والاستثمارات، والدخل الصافي هي العوامل الأساسية التي تؤخذ في الاعتبار. ولابد من تحديد المسؤولية عن مراكز الربح، وقياس النتائج المتحققة بدقة من كل نشاط.

كما لا بد من تقدير الحاجة لرأس المال المصرفي في ضوء نمو موارده وقدرته على توليد الأموال والامتثال مقررات لجنة بازل. ويتطلب ذلك متابعة متواصلة للعلاقة بين رأس المال وبين تخصيص الموجودات ذات المخاطرة، واستعمال الفقرات خارج الميزانية العمومية، وتوقعات الحاجة لرأس المال في المستقبل، في ضوء مقررات لجنة بازل.

**2) الأهداف التسويقية (Marketing Objectives):**

تحتل البرامج التسويقية جزءاً مهماً من التخطيط الإستراتيجي. فتحليل المنافسة، والحصة من السوق، مثلاً، يفصح عن حقائق ذات صلة بصياغة الأهداف التسويقية. كما أن تحليل العميل يقود إلى تحليل تشكيلة المنتجات والخدمات التي يقدمها له المصرف. ولا بد من تحديد طبيعة المزيج التسويقي، ومدى التوسع أو الانتشار في كل منطقة.

**3) الأهداف التشغيلية (Operational Objectives):**

يمكن النظر إلى تحسين الكفاية التشغيلية من زاويتي الأفراد والاجهزة. فالادارات ذات الكثافة العالية من العاملين (الشبابيك، تحويل العملات، الحسابات الجديدة...) تخضع دائماً للمراجعة الأساسية في اطار التخطيط الإستراتيجي. إذ أن أعباء العمل وعدد الأفراد يجب أن يكون متوافقاً مع طبيعة خدمة العميل، وجدولة العمليات، ومستلزمات تقديم المنتجات والخدمات.

كما أن معالجة البيانات، ومناولة المعاملات، لا بد أن تتناسق مع أعباء العمل وحجم البيانات اللازمة. من المشكلات التي لا بد أن تذلل هي الإتصالات بين الإدارة والمتخصصين، ودوران العاملين، وإعادة النظر في اجهزة نظم وتطنولوجيا المعلومات وملحقاتها، وغير ذلك.

**4) أهداف الموارد البشرية (Human Resources Objectives):**

لا بد من تشخيص أوجه الضعف في القابليات القيادية، واتخاذ الخطوات لتطوير الخبرات اللازمة لمعالجتها. وإذا كان التدريب والترقيات الداخلية قادرة على سد الفراغ، فلا بأس بذلك، وإلا يصار إلى الاستفادة من التدريب الخارجي لتعزيز المصرف بالكفايات الإضافية من خارجة. كما تتضمن هذه الأهداف تمكين الأفراد من الإسهام في تحقيق نجاح المصرف، ورفع مستوى الأداء، وتحقيق الرضا الوظيفي.

**5) أهداف التوسع الجغرافي:**

من المهم تقييم مشكلة توزيع المنتجات والخدمات المصرفية من خلال الفروع التقليدية والالكترونية ومدى توافقها مع المتطلبات في ميدان السوق، وذلك بما يتوافق مع احتياجات العملاء لها في المواقع المناسبة.

**6) أهداف النمو (Growth Objectives):**

جعل النمو محدداً إلى جانب القدرة على تطوير أو ابتداع منتجات جديدة تشبع حاجات العملاء بشكل أفضل.

**هـ) أهمية أهداف المصرف:**

تعتبر الأهداف أساساً مهماً لتحقيق النجاح، من حيث بلورة التوجه اللازم التوجه اللازم لإدارة المصرف. تنبع الأهمية من دورها في تحقيق ما يأتي:

**1) تشخيص الفرص البيئية:**

تتيح بيئة المصرف الفرص والتهديدات معاً. فإذا أحسن المصرف انتقاء أهدافه، فإن إدارته تستطيع استغلال الفرص وتتفادى التهديدات. إذن فالأهداف توفر التوجه المناسب للمصرف تجاه البيئة.

**2) توجيه القرارات:**

تؤدي الأهداف إلى تمكين المصرف من اعداد السياسات واتخاذ القرار. فقرارات المصرف وسياساته، المتعلقة بالأنشطة الأساسية: العمليات، التسويق، الموارد البشرية، المالية... لا بد أن توجه نحو تحقيق الأهداف.

**3) تسهيل العمل كفريق (Teamwork):**

الأهداف المصاغة بوضوح تمكن كل ادارات واقسام المصرف من العمل سوية كفريق واحد. فأدارات العمليات والتسويق، مثلاً، تستطيع تنسيق أنشطتها في إطار الأهداف المشتركة للمصرف، ومن بين ذلك التوفيق بين رغبة ادارة التسويق في تحسين نوعية المنتجات لزيادة الإيرادات ومع رغبة ادارة العمليات في تخفض التكاليف.

**4) تشجيع التناسق (Consistency):**

تشجع الأهداف الواضحة على تناسق عملية التخطيط واتخاذ القرار عبر الوقت. فالأهداف طويلة الأجل تدفع المصرف إلى تفادي الفعاليات قصيرة الأجل المتناقضة مع الأهداف الأولى. وهذا ما يحقق التوازن في الفعاليات.

**و) المواصفات الأساسية للأهداف:**

يجب أن تتصف الأهداف بمجموعة مترابطة من المواصفات تسمى (SMART) (أو خمسة "م") بحيث تكون:

**1) محدودة (م) (Specific, S) :**

إذ يساعد ذلك على تحديد أنواع الأنشطة والفعاليات، وتوضيح الإمكانات والمستلزمات المطلوبة.

**2) مقاسة (م) (Measurable, M) :**

لابد أن تكون الأهداف قابلة للقياس، حتى يمكن التأكد من تحقيقها وكذلك مدى الابتعاد عنها، بهدف تصحيح الأداء.

**3) متفق عليها (م) (Agreed upon, by Every One Involved) :**

من المهم أن تكون هذه الأهداف قد نوقشت في حوار مفتوح، وقد تم الاتفاق عليها واعتمادها.

**4) متوقعة التحقيق (م) (Realistic, R) أو واقعية:**

بحيث يمكن تفادي الأهداف المثالية أو المبالغ في مستوياتها، لكي يمكن توقع تحقيقها.

**5) مجدولة (م) (Timebound, T) :**

بحيث يتم تحديد مراحل التنفيذ، وتحديد وقت مناسب لانجاز كل مرحلة منها.

ز) مستويات الإستراتيجية (Strategy Levels):

لا بد من التمييز بين اربعة مستويات من الإستراتيجية هي : مستوى المصرف ككل ، ومستوى خطوط الاعمال، والمستوى النشاطي، والمستوى التشغيلي.

1) الإستراتيجية على مستوى المصرف (Grand, or Corporate, Strategy):

تسمى أيضاً بـ " الإستراتيجية الكبرى" (Grand Strategy) أو الإستراتيجية الكلية أو الشاملة . وهي تسعى لتحديد مجموعة الأعمال التي يرغب المصرف أن يتخصص فيها . ولذلك فهي تركز، بوجه خاص، على نطاق الإستراتيجية وكيفية انتشار مواردها . ويتضمن ذلك احتمال حيازتها لشركات أخرى قائمة ، أو الإندماج معها ، أو ربما التخلص من بعض أعمالها الحالية . مثال ذلك دخول المصرف في نشاطات مالية جديدة (تأمين ، استثمار ...).

2) استراتيجية خطوط الأعمال:

في حالة المصرف الذي يقود مجموعة مصارف او منشآت مالية، فأن هناك إستراتيجية لكل خط اعمال يتم إعدادها من قبل مدراء هذه الخطوط، وذلك بالتعاون مع المدراء في كل خط أعمال.

3) الاستراتيجية النشاطية:

وهي استراتيجية كل نشاط (تسويق، عمليات، موارد بشرية) يقوم بإعدادها مدراء الانشطة بالتعاون مع العاملين الاساسيين منهم.

4) الاستراتيجية التشغيلية:

وهي استراتيجيات للمستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، مثل الاقسام والشعب والفروع والوحدات يقوم باعدادها مدراء العمليات.

شكل (5)

هرمية عملية تكوين استراتيجية المصرف



ح) تحويل الاهداف الى استراتيجيات بحسب مدخل وظائف المنشآة

في مرحلة لاحقه، لابد من تحويل الاهداف الفرعية الى استراتيجيات فرعية. ومن الامثلة على ذلك ما يأتي:

1) الإستراتيجية المالية (Financial Strategy):

من بين أهم مجالات الإستراتيجية المالية تصميم الهيكل المناسب (أو الأمثل ) لرأس المال، أي ذلك المزيج من حقوق الملكية والمديونية بأشكالها المختلفة ، التي تؤلف مصادر تمويل المصرف . إذ لا بد من تحديد حجم المطلوبات ، ومصادرها ( بما فيها الودائع ) وشروطها . أما على جانب الموجودات، فيتوجه اهتمام الإدارة نحو الأولويات الخمس من استخدام أموال المصرف . هنا لا بد من معرفة التوسع المتوقع في المنتجات والخدمات ، ومن ثم بالموجودات المتنوعة ثم دراسة كيفية تمويل ذلك التوسع . وفي المصرف الذي يشهد توسعات كبيرة ، قد تنتهج الادارة سياسة تخفيض الأرباح السنوية الموزعة لغرض إعادة استثمارها.

2) الإستراتيجية التسويقية (Marketing Strategy):

فقد يختار المصرف التركيز على تشكيلة ضيفة من المنتجات والخدمات والأسواق (التخصص الضيق)، أو أن يختار التنويع (Diversification). وبدرجات. وقد يتسع التنويع ليشمل تشكيلة عريضة من المنتجات غير المترابطة . بالمقابل ، فإن الخيار السديد للمنتجات والأسواق الجديدة يعتبر أساسياً لنجاح المصرف . فموارد المصرف تحد من (أو تقيد ) التنويع . وما لم تكن الموارد المالية، والإمكانات الإدارية وغيرها كافية، فإن أبسط إستراتيجية قابلة للانتهاج هي التخصص وليس التنويع ، فمثل هذه الإستراتيجية تخفف الأعباء على موارد المصرف . كما تتضمن إستراتيجية التسويق تحديد قنوات التوزيع المستقبلية ، والمزيج الترويجي ، والمزيج السعري ، والوفاء بمتطلبات الحكومة في مجال جودة و أسعار المنتجات والخدمات المقدمة للجمهور.

**3) الاستراتيجية التشغيلية (Operational Strategy):**

تتضمن هذه الإستراتيجية تقديم المنتجات من قروض ، واستثمارات، وخدمات مصرفية متنوعة . إذ أن على المصرف أن يحدد ما إذا كان سيكون تجارياً ، أو متخصصاً ، أم شاملاً، وبالتالي القطاعات التي يعمل فيها ، وشرائح العملاء الذين يخدمهم . اذ ان هذه الإستراتيجية تعتبر وثيقة الصلة بإستراتيجية التسويق.

**4) إستراتيجية الموارد البشرية (Human Resources Strategy):**

وهي تغطي قضايا أساسية مثل مصادر الحصول على الموارد البشرية المضافة ، واختيارها ، وتقييم أدائها . هذا إلى جانب الحوافز والمكافآت الممنوحة ، والعلاقات مع نقابات العمال . تتضمن الإستراتيجية، هنا، كذلك، كيفية الحصول على المدراء من داخل وخارج المصرف، وتنميتهم والاحتفاظ بهم بوجه المنافسين.

**5) إستراتيجية البحث والتطوير (Research and Development Strategy):**

قد يختار المصرف أن يكون القائد (أو الرائد ) أو التابع ، في مجال الإبداع، وهناك مخاطر ومكاسب مرتبطة بانتهاج أي من هذين البديلين . فاذا اختار طريق القيادة في مجال الإبداع ، فإنه سيخصص الموارد المتزايدة للبحث والتطوير ، ويتحمل التكاليف المرتبطة بذلك . وقد يستطيع الحصول على الحصة الأكبر في السوق بسبب زيادة الاهتمام بهما ، غير أن ذلك لا يحصل بشكل آلي ، بل يحتاج إلى جهود متواصلة ومنسقة.

**6) إستراتيجية النمو (Growth Strategy):**

تهتم إدارة المصرف ، في معظم الحالات ، بتحقيق النمو . بل أن العديد من المدراء يرون أن النمو هو أساس النجاح. فالمصرف أما أن يتقدم للأمام ، أو أن يتدهور . غير أن هناك مدى واسعاً من فرص واتجاهات النمو . ويتضمن أحد البدائل التوكيد على الحيطة (أو التحفظ ) ، وبالتالي الاستخدام المستمر والأكفأ للموارد القائمة الآن ، وليس توسيعها . هذا مقابل بديل آخر أساسه تحقيق النمو السريع (أو المحدود) ، مثلاً

تحقيق وتيرة نمو تحاكي ما يحققه المنافسون في القطاع المصرفي، أو تحقيق نمو بوتيرة عالية جداً.

**ط) تحويل الاستراتيجيات الى خطط عمل (Action Plans):**

في خطوة لاحقة، لابد من تحويل الاسترتيجيات الفرعية او النشاطية الى "خطط عمل" منفصلة، بحسب مكونات كل نشاط، متضمنه البعد الزمني، والادارات/الاقسام المسؤولة عند التنفيذ.

تنبثق الأهداف الفرعية لكل نشاط من الأهداف الكلية للمصرف، في حين تتكامل وتتجمع الخطط النشاطية، هرمياً، في خطة متناسقة هي الخطة الشاملة. تزداد الخطط تفصيلاً وكثافة بالبيانات، كلما كان النشاط الذي تغطية ضيقاً وفي مستوى إداري أدنى، ولأجل زمني أقصر، ويظهر أن تفصيل الخطط، وتكاملها، يتم في إطار مدخل المنظومة المفتوحة لأن الأنشطة الفرعية، والثانوية هي منظومات فرعية من المصرف، تتكامل في منظومة المصرف ككل. وعلية فدور الإدارة في صياغة الخطط مزدوج: تفصيل الخطط هرمياً (بحسب التخصص)، ثم تحقيق التكامل ( او التنسيق)، وهو ما يتناسب كذلك مع تفريع الأهداف هرمياً، وتكاملها في الأهداف الرئيسة فغايات المصرف. كما أن التكامل يعني تناسق الخطط، من حيث أثر خطة كل نشاط ( أو فرع منه) في خطط الأنشطة الأخرى، بحيث تتوازن حركة المصرف أثناء تنفيذ الخطط.

تؤلف خطط العمل السنوية جزءاً محدداً من الخطة الكلية طويلة الأجل. فالتخطيط الإستراتيجي يأخذ عادة شكل وثيقة مدونة. ومن الضروري أن تجزأ الخطة الإستراتيجية إلى خطط سنوية. إذ تقوم كل إدارة (قسم، أو مركز تكلفة) بوضع خطة سنوية خاصة بها، تعكس المعالم الآتية:

- تحديد وضع الإدارة الماضي والحالي والمستقبلي.
- تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها.
- تحديد نقاط القوة والضعف.

- وضع أهداف فرعية محددة.
- صياغة إستراتيجية إدارية لتحقيق الأهداف المذكورة.
- تحديد المسؤولية عن تحديد الأهداف بدقة.
- ترجمة الأهداف الفرعية إلى وحدات كمية مخططة: ودائع، قروض، إيرادات، للمصروفات اللازمة لتحقيق الأهداف الفرعية.
- التنسيق مع الإدارات الأخرى اثناء تنفيذ العملية التخطيطية.

غني عن البيان، أن صياغة الخطة السنوية تتطلب توجيهات من الإدارة العليا فيما يخص أية تغييرات في الخطة طويلة الأجل. كما أن الخطة السنوية تعتبر الإطار الذي تقوم الادارات والأقسام والشعب، من خلاله، بتنفيذ مهماتها. وتحدد خطة العمل السنوية الكيفية التي تنفذ بها كل فعالية، والصلاحيات المخولة للمسؤولين عنها.

فالخطوة الأساسية في التخطيط الإستراتيجي هي تحويل الأهداف المختارة والإستراتيجيات إلى مهمات ومسؤوليات محددة، وبخاصة من خلال خطط العمل (Action Plans). وتحدد الأخيرة المشروعات، والمسؤوليات، والموارد...، وتقرر الخطوات المطلوبة، وجدولة الإنجاز. فهي إذن تجيب على السؤال الذي مفاده:ماذا يفعل المصرف الآن لتمكينه من تحقيق أهدافه في المستقبل؟ وهي تصاغ من قبل الإدارة العليا، وبمساعدة لجان فنية متخصصة، ومجموعات من المدراء، وتتم مراجعتها من قبل مجلس الإدارة، قبل اعتمادها. نتيجة لذلك، فإن هناك التزاماً بها من قبل كل المستويات الإدارية.

من بين أهم خصائص خطط العمل السنوية أنها تتمتع بالمرونة التي تمكن الإدارة من إجراء بعض التغييرات في مكوناتها، بدون أن يعني ذلك ادخال تعديلات أساسية في الخطة. فالبيئة المصرفية تعيش مناخ التغييرات المتواصلة، ولا بد للخطة الإستراتيجية أن تستجيب لها بمرونة.

كما أن هذه الخطط تتطلب وضع "معايير للأداء"، مستمدة من خصوصيات عمل المصرف، ومتدرجة خلال تنفيذ الخطة، وتمتاز بكونها توفر قاعدة لقياس النتائج المتحققة، الى جانب المقارنة الدورية مع المعايير ومع المصارف الانداد (Peers). فالابتعادات يجب أن تشخص، وتدرس أسبابها، وتتخذ الإدارة الإجراءات لتعديل الأداء أو الخطة أو الاثنين معاً.

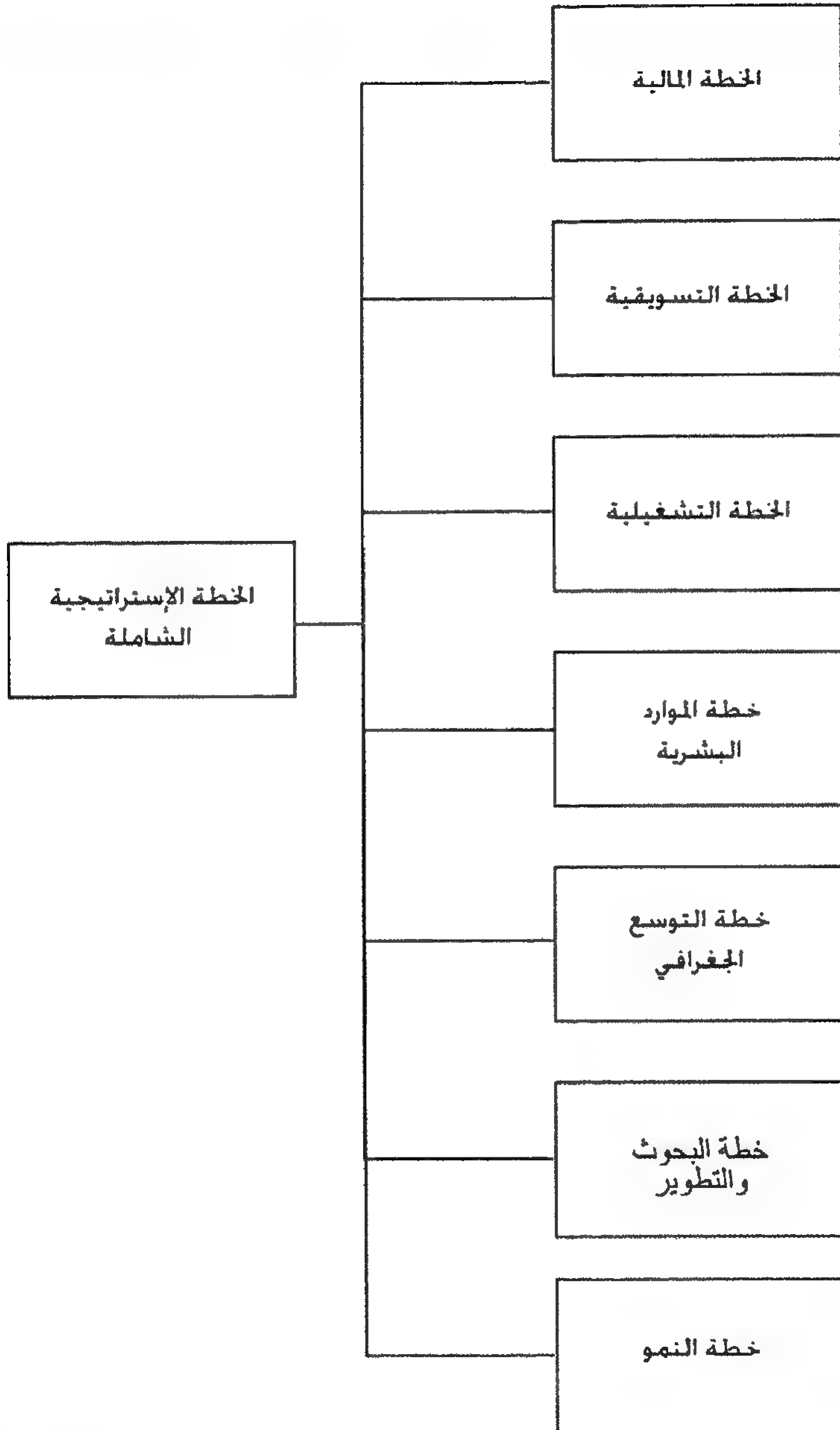
قد تكون رقابة تنفيذ الخطة صعبة، إذا كانت البيئة المصرفية قد تبدلت كثيراً، بحيث تكون الفروقات بين الأداء المتحقق والخطة واسعة. من الأساليب الحديثة في هذا الخصوص "محاسبة المسؤولية"، و"الموازنات المرنة"، و"الإدارة بالأهداف والنتائج"، و"الإدارة بالاستثناء"، و"الرقابة القبلية أو الوقائية"، و"الرقابة المتزامنة" (بدلاً من الاقتصار على الرقابة البعدية أو العلاجية).

يتطلب توحيد مدخلات البيانات تفاعلاً بين الإدارات والأقسام في المصرف من خلال المسؤولين عنها، بهدف التأكد من مدى علاقتها بموضوع الإستراتيجية، وتبادل الرأي حول احتمال بلورة الأهداف والإستراتيجيات البديلة. قد تقود هذه العملية إلى المبادلة بين الموارد والأهداف الفرعية، من خلال التفاوض بين الإدارات والأقسام المعنية.

بعد ذلك، لا بد من تحويل الكثير من معلومات الإستراتيجية إلى لغة رقمية قابلة للقياس، ثم التعبير عنها مالياً. هنا يأتي دور التحليل المالي الذي يقوم به المتخصصون. الغرض من التحليل هو تحديد الآثار المالية للبدائل المقترحة، التي قد تسبب بعض المشكلات في مجال توفير مصادر التمويل اللازمة للمصرف. فإذا لم يكن من المتوقع الحصول عليها، فإن بعض الاستخدامات المقترحة للأموال تقلص، أو تحذف، لتحقيق التوازن بين المصادرة والاستخدامات.

**شكل (6)**

**تحويل الاستراتيجية الفرعية والنشاطية الى خطط عمل فرعية او نشاطية**



**ي) تجزئة الخطط الإستراتيجية زمانياً (Time Span of Planning):**

يمتد "الأفق الزمني" (Time Span) للخطط من أقل من سنة واحدة إلى أكثر من (20) سنة. وفي حين أن هناك اتفاقاً على أن الخطط الممتدة لسنة واحدة او اقل هي قصير الأجل، وان الخطط متوسطة الأجل تزيد على السنة الواحدة، وتمتد حتى تصل (3) أو (5) سنوات، فإن هناك من يرى أن مدة (5) سنوات هي أجل طويل، وان الخطط متوسطة الأجل يجب أن تقل عن ذلك. ولا حدود عليا لأفق التخطيط طويل الأجل. ويزداد أجل الخطط كلما ارتفع المستوى الإداري، بحيث أن التخطيط طويل الأجل يلازم الإدارة العليا، ويقل توكيدها النسبي على الخطط متوسطة الأجل، فقصيرة الأجل. هذا في حين وتركز المستويات الإدارية الأدنى على الخطط قصيرة الأجل، وبوجه خاص الفصلية والشهرية والأسبوعية واليومية. أما الإدارة الوسطى فتقع بين المستويين السابقين، من حيث الاهتمام أو التوجه نحو الأفق الزمني في وضع الخطط.

**1) الخطط طويلة الأجل أو بعيدة المدى (Long - Term Plans):**

الخطط طويلة الأجل هي خطط استراتيجية منظور إليها من البعد الزمني. اذ تواجه المصارف ذات البيئات المتقلبة ضرورة الاهتمام بالتخطيط طويل الأجل، على الرغم من صعوبات أعداد هكذا خطط. وفي إطار مدخل المنظومة المفتوحة، فإن هناك خططاً نشاطية طويلة الأجل (للعمليات، وللتسويق، وللموارد البشرية، وللمالية وغيرها من انشطة) وهي تتكامل سوية وتتناسق في خطط طويلة الأجل للمصرف كل. كم أنها غالباً ما تصاغ بشكل أولي، ثم يجري تنقيحها أو تعديلها جزئياً بمرور الوقت، وبحسب استجابة المصرف للتغييرات البيئية.

**2) الخطط متوسطة الأجل (Intermediate - Term Plans):**

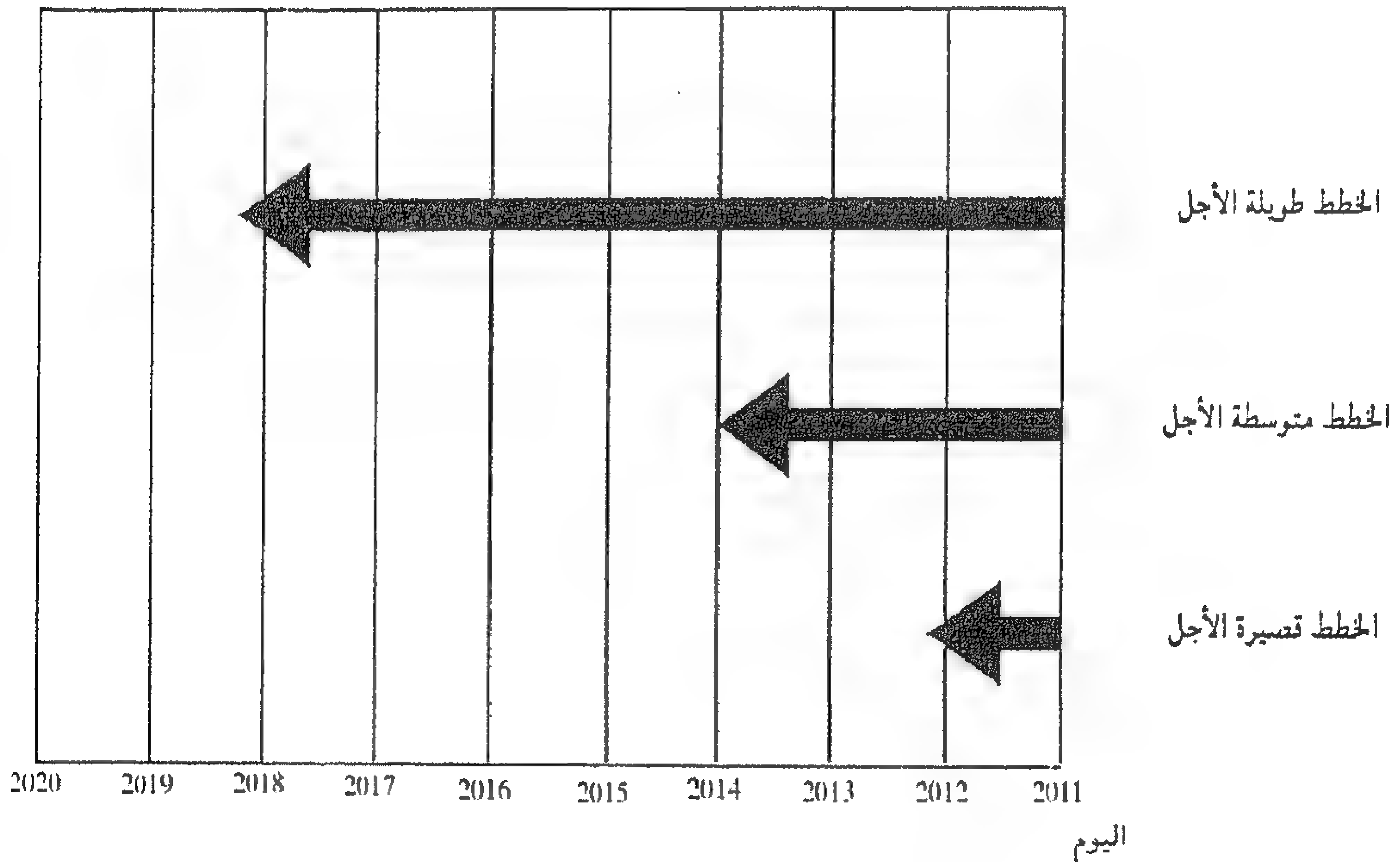
وهي خطط تنبثق عن الخطط طويلة الأجل، كمنظومات فرعية منها ( أي أن كل خطة طويلة الأجل تقسم إلى عدد من الخطط متوسطة الأجل). وهي أكثر دقة، وأقل عرضة للتغيير قياساً بالخطط طويلة الأجل. وبسبب توافر البيانات بشكل أفضل، فإن هذه الخطط تحظى باهتمام الإدارة المعاصرة بشكل متزايد. وهي تصاغ للمصرف ككل، وكذلك لأنشطته، وبصورة متكاملة ومتناسقة أيضاً.

**3) الخطط قصيرة الأجل (Short-Term Plans):**

تنقسم كل خطة متوسطة الأجل عدد من الخطط قصيرة الأجل، ابتداء بالخطط السنوية، فأجزائها الزمنية، وصولاً إلى جدولة العمل اليومي. لذلك فإن أثر الخطط قصيرة الأجل كبير في اداء الفعاليات اليومية للمصرف. وهي توضع للمصرف ككل (سنوياً، نصف سنوي، فصلياً، شهرياً...)، لانشطته، وفروعه، ولآجال زمنية أقصر. يوضح الشكل أدناه كيف أن الخطط الزمانية ترتبط وتتكامل سوية، وكيف أنها تغطي سني عمل المصرف، بحسب الأفق الزمني لكل خطة.

**شكل (7)**

**تكامل الخطط الإستراتيجية الزمانية في المصرف**



**ك) التحليل الرباعي (SWOT):**

يحتاج إعداد الاستراتيجية المصرفية الى إجراء نوعين من التحليل هما:

تحليل المصرف من الداخل، من حيث نقاط القوة والضعف (Strengths and Weaknesses, SW)، وتحليل البيئة المحيطة من حيث الفرص والتهديدات (Opportunities and Threats, OT).

**1) تحليل البيئة الداخلية للمصرف: استخدام مدخل وظائف المنشأه لتقييم نقاط القوة والضعف:**

يوجد أكثر من مدخل علمي لأجراء التحليل الداخلي لأداء المصرف تمهيداً لتكوين الأستراتيجية، منها مدخل الوظائف الإدارية، أو وظائف المدير ( التخطيط / الرقابة / التنظيم/ القيادة)، ومنها مدخل أنشطة المنشأة ( إدارة العمليات أو الإنتاج/ إدارة الموارد البشرية/ الإدارة المالية / إدارة التسويق).

ولو أتبعنا المدخل الثاني أعلاه، أي مدخل أنشطة المنشأة، وهي أربعة أساسية، فإنه يمكن تحليل نقاط القوة والضعف في كل منها، لغرض الاستفادة من نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة (أو تقليل أثر أو إزالة) نقاط الضعف. وسوف تعرض أدناة نقاط القوة والضعف المحتملة في كل نشاط، بحيث تظهر نقاط القوة كمعكوس لنقاط الضعف.

## شكل (8)

## إدارة العمليات

| نقاط القوة | نقاط الضعف |
| --- | --- |
| 1) إدارة للإحتياطيات الأولية قادرة على صيانة سيولة المصرف، ولكن بدون سيولة فائضة. | 1) يؤدي الإفتقار إلى المعلومات عن المستقبل إلى المغالاه في السيولة، أو إلى نقص حاد فيها. |
| 2) إدارة للإحتياطيات الثانوية تساند الإحتياطيات الأولية بتشكيلة متنوعة من الأدوات المالية. | 2) صعوبة توافر أدوات مالية، ضمن محفظة الاحتياطيات الثانوية، بسبب عدم تخطيط دخول وخروج المصرف في السوق المالي لتلبية إحتياجات السيولة. |
| 3) نظام دقيق حول الإستعلام عن جدارة العميل قبل إقراضه. | 3) المعلومات عن العميل تستند إلى علاقاته الشخصية بالمسؤولين بالمصرف، ولا يجري تجديد القوائم المالية الدورية. |
| 4) محفظة قروض تتمتع بالتنويع القطاعي، والجغرافي، وبحسب شرائح العملاء، والأجال.. | 4) تتركز مخاطر القروض الممنوحة في قطاعات أو مناطق محددة أو لدى شرائح محددة من العملاء. |
| 5) ضمانات مقابل القروض بحسب طبيعة العملاء، بدون الإفراط أو التشدد فيها. | 5) يؤكد المصرف على أخذ الضمانات العالية مقابل القروض بسبب ضعف قاعد البيانات عن العميل، أو أنه يجازف في منح القروض بدون ضمانات. |
| 6) نظام متابعة وتحصيل للديون المصرفية يمتاز بالكفاية والفاعلية. | 6) ضعف متابعة القروض بعد منحها وبروز ديون مشكوك فيها أو متعثرة. |
| 7) محفظة استثمارات تتمتع بالتنويع بحسب الجهات . | 7) تفتقر محفظة الاستثمارات إلى التنويع. |
| 8) خدمات مصرفية متنوعة تواكب مستجدات السوق واحتياجات العملاء. | 8) الخدمات المصرفية المصاحبة للقروض والودائع والاستثمارات متخلفة ولا تواكب مستجدات السوق. |
| 9) نظام معلومات وقدرات ممتازة على معالجة البيانات لخدمة متخذي القرارات في مختلف مجالات العمليات | 9) نظام معلومات متقادم لا يقدم المؤشرات الدورية والاستثنائية المطلوبة. |
| 10) قاعدة بيانات متجددة عن العمليات، تساعد على نظام المعلومات المتكامل بكفاية. | 10) قاعدة بيانات متقادمة تعيق القدرة على تقييم الماضي واستشراف المستقبل. |

## شكل (9)

## إدارة الموارد البشرية

| نقاط القوة | نقاط الضعف |
|---|---|
| 1) برنامج للرواتب،منافس للغير، تم تطويره بدقة، ويدار بكفاية. | 1) فقدان برنامج واضح لإدارة الرواتب. |
| 2) ترتبط الزيادات في الرواتب كلياً بمعايير معروفة جيداً للإدارة والعاملين، وتعكس آثار التضخم كما تظهر في الارقام القياسية للاسعار. | 2) لا تساير مستويات الرواتب والزيادات الرقم القياسي لأسعار المستهلك، أو أي رقم آخر للأسعار، وذلك خلال السنوات الخمس الأخيرة. |
| 3) برامج العلاوات التي تمنح للمدراء مستندة إلى الأداء الكلي للمصرف. | 3) تتحدد العلاوات الممنوحة للمدراء على أسس لا تأخذ في الاعتبار الأداء المتحقق. |
| 4) نظام إتصالات مفتوح ودائم بين العاملين والإدارة العليا، فيما يخص الزيادات في الرواتب والعلاوات. وتذليل المشكلات | 4) تتقرر الزيادات في الرواتب والعلاوات بشكل سري، بدون أخذ وجهة نظر المدراء او الرووساء المباشرين، مع وجود عقبات بوجه الحوار المفتوح. |
| 5) برامج تدريب متعددة لتطوير كفايات ومهارات المدراء والمشرفين، وبخاصة تنمية المهارات والخبرات العملية. | 5) الافتقار إلى برامج تدريب تعالج أوجه القصور في كفايات ومهارات المدراء والعاملين. |
| 6) يكافأ العاملون مقابل مواصلتهم الدراسة والتنمية الذاتية، معززة ببرامج فاعلة لتقييم الأداء وللتغذية العكسية للنتائج. | 6) الإفتقار إلى نظام للمكافآت مستند إلى التطوير والتنمية الذاتية، لأن معظم الحوافز تمنح إلى المدراء في الإدارة العليا، وبدون استخدام معايير واضحة ومدروسة لتقييم الأداء. |
| 7) يدرك العاملون مدى رعاية الإدارة لهم وإصغائها لمقترحاتهم. | 7) لا تكترث الإدارة بآراء وأفكار ومدركات العاملين ولا تصغي إلى اقتراحاتهم وتوصياتهم. |
| 8) روح معنوية عالية، وسيادة نمط فريق العمل في التخطيط والتنفيذ، بسبب الإشتراك في صياغة الأهداف وبلورة الطموحات. | 8) لا يشارك العاملون الإدارة في صياغة الاهداف الفرعية، وهم يؤدون المهمات اليومية بروح معنوية متدنية. |

## شكل (10)

## الإدارة الماليــــة

| نقاط القوة | نقاط الضعف |
| --- | --- |
| 1) ربحية عالية، عبر تاريخ المصرف، بسبب ارتفاع الإيرادات وانخفاض التكاليف نسبياً. | 1) انخفاض مستويات الربحية، بسبب انخفاض الإيرادات وبخاصة من الخدمات المصرفية و/أو زيادة التكاليف. |
| 2) نظام جيد للمعلومات المالية. | 2) معلومات مالية محدودة أو ناقصة. |
| 3) رأسمال متين يساعد المصرف في التوسع والوفاء بشروط الملاءة، بسبب الاحتفاظ سنوياً بجزء من الأرباح السنوية بدون توزيع ( معاد استثمارها). | 3) رأسمال ضعيف مما يعيق قدرة المصرف على التوسع، كان، جزئياً، نتيجة انخفاض ربحيته وعدم قدرته على الاحتفاظ بالأرباح السنوية. |
| 4) نسبة مرتفعة من رأس المال إلى الموجودات ذات المخاطرة. | 4) انخفاض نسبة رأس المال إلى الموجودات ذات المخاطرة. |
| 5) إرتفاع مستوى العائد من أسهم وسندات المصرف في السوق المالي. | 5) انخفاض مستوى العائد من أسهم وسندات المصرف في السوق المالي. |
| 6) سياسة جيدة لتوزيع الأرباح سنوياً تشجع المساهمين على الاحتفاظ باسهم المصرف. | 6) انخفاض مستوى الربح الموزع سنوياً على المساهمين، وغموض سياسة توزيع الأرباح. |
| 7) إرتفاع أسعار أسهم المصرف في السوق المالي. | 7) انخفاض أسعار أسهم المصرف في السوق المالي. |
| 8) نظام محاسبي يستند إلى نظام محاسبة المسؤولية. | 8) إفتقار المصرف إلى نظام لمحاسبة المسؤولية. |
| 9) نظام محاسبة تكاليف يقوم على أساس التكلفة المستندة للانشطة والتكلفة المعيارية. | 9) لا يوجد نظام محدد لمحاسبة التكاليف. |
| 10) موازنات مرنة لمواجهة التطورات والمستجدات في البيئة. | 10) يعتمد المصرف على نظام الموازنة الساكنة. |

## شكل (11)

## إدارة التسويق

| نقاط القوة | نقاط الضعف |
|---|---|
| 1) إدارة للتسويق المصرفي تضم متخصصين متفرغين (يعملون لكامل وقتهم فيها)، مع مساعدين لهم. | 1) لا توجد إدارة للتسويق المصرفي، أو يوجد بعض الأفراد الذين يؤدون مهمات التسويق بدون التفرغ الكامل لها. |
| 2) برامج مستمرة لبحوث التسويق لغرض تحديد خصوصيات شرائح العملاء، واتجاهاتهم، ومتابعة التطورات والمستجدات في السوق. | 2) لا يقوم المصرف ببحوث التسويق إلا عندما يواجه مشكلة، أو أزمة طارئة، في علاقاته مع العملاء، أو مع شرائح محددة منهم. |
| 3) برامج متواصلة لتطوير المنتجات والخدمات القائمة وادخال الجديدة منها، وحذف المتقادم. | 3) لا توجد برامج محددة لتطوير أو لتجديد المنتجات والخدمات، بسبب الإفتقار إلى متابعة ما يفعله المنافسون، أو ما يسود في السوق من اتجاهات. |
| 4) برامج تدريب لمدراء الفروع وللمسؤولين عن تنشيط المبيعات. | 4) لا توجد برامج تدريب محددة للمدراء الفروع تنصب على تنشيط المبيعات. |
| 5) مسؤوليات محددة لمدراء الفروع عن اكتساب الودائع الجديد والاحتفاظ بالعملاء. | 5) لا توجد مسؤوليات محددة لمدراء في مجال جذب الودائع أو الاحتفاظ بالعملاء. |
| 6) نظام محاسبي مستند للحاسوب يقيس ربحية العميل الواحد، يتضمن الإيرادات والتكاليف المتحققة عن حصيلة التعامل معه، وصافي الدخل منها. | 6) لا يوجد نظام لتقييم ربحية العميل الواحد، لأن إيراداته وتكاليفه غير معزولة عن بقية العملاء بسبب الخلل في النظام المحاسبي. |
| 7) صورة مشرقة عن المصرف لدى العملاء ، تؤكد كونه يمتاز بالتجديد والتطوير. | 7) لا تتوافر صورة جيدة عن منتجات وخدمات المصرف لدى عملائه. |
| 8) يتوافر نظام للتخطيط ووضع الموازنات، بحيث يتم حساب إيرادات وتكاليف كل منتج وخدمة بهدف التوصل إلى قرارات تسعير صائبة. | 8) لا يوجد نظام معتمد للتخطيط ووضع الموازنات يوضح ربحية كل منتج وخدمة، وبالتالي فقرارات التسعير لا تستند إلى أسس موضوعية. |
| 9) تخصيص مبالغ للترويج لغرض جذب عملاء جدد، تصرف على أساس الفاعليته. | 9) لا ترتبط اعتمادات الترويج على مدى نجاحه في جذب العملاء الجدد. |

2) **تحليل البيئة الخارجية:**

الغرض من تحليل "البيئة الخارجية" (External Environment) أو (التحليل الخارجي) هو تحديد مدى استجابة سياسات المصرف للتغييرات المحتملة في البيئة الخارجية. مثلاً، تؤدي التغييرات الإيجابية في البيئة القانونية والسياسة (وبخاصة طبيعة الرقابة الحكومية على المصارف) إلى خلق فرص كثيرة أمام الإدارة للاستفادة منها أو إغتنامها لأن المصرف لا يعمل في فراغ. غير أن عدم الإنتباه إليها يعني فقدانها. وبالعكس فإن التشريعات الرقابية السلبية، أو غير المواتية او غير الصديقة، تؤثر في الخطط والنظم التشغيلية، مثل تغيير طريقة حساب الإحتياطي القانوني النقدي. هذا يعني أنه من الضروري تحليل العوامل الخارجية، وأخذ نتائج ذلك في الاعتبار عند صياغة السيناريوهات (Scienarios) المحتملة وردود فعل المصرف تجاهها. أما أهم العوامل التي تخضع للدراسة فيمكن تحليلها في مجموعتين من العوامل هما: البيئة العامة، والبيئة الخاصة لكل مصرف.

- **البيئة العامة (أو الكلية) (PEST):**

تتألف البيئة العامة من أربعة قطاعات (أو مجموعات من المتغيرات) رئيسة هي: القطاع الإقتصادي، والقطاع التكنولوجي، والقطاع الإجتماعي، والقطاع السياسي-القانوني.

- **القطاع السياسي (والقانوني) (Political):**

- **التوجهات السياسية للدولة**، اذ تنعكس التوجهات السياسية للدولة على القوانين والأنظمة التي تشرعها للمجتمع، ويحدد ذلك مدى الحرية الإقتصادية المتاحة للمصارف والمؤسسات المالية وغيرها، مقابل تدخل الدولة في الحياة الإقتصادية.
- **التحرير من القيود او من الرقابة**، اذ يشهد العالم اليوم توجهاً واضحاً نحو "التحرير من القيود أو من الرقابة" (Deregulation)، وإتاحة المجال الأكبر لقوى العرض والطلب أن تلعب دورها، في الأسواق النقدية والمالية، ولو ان هناك

توكيد على الرقابة الدولية للمصارف من قبل هيئات ولجان متخصصة (مثلاً، لجنة بازل).

- **التشريعات المصرفية**، اذ تعمل المصارف والمؤسسات المالية في إطار التشريعات وبخاصة المالية والمصرفية وقوانين الشركات، وتعليمات المصرف المركزي. هذا إلى جانب قيام الدولة بحماية للمودعين والمقترضين، ومدى رقابتها للاحتكار المالي والمصرفي.

- **القطاع الإقتصادي (Economic, E):**

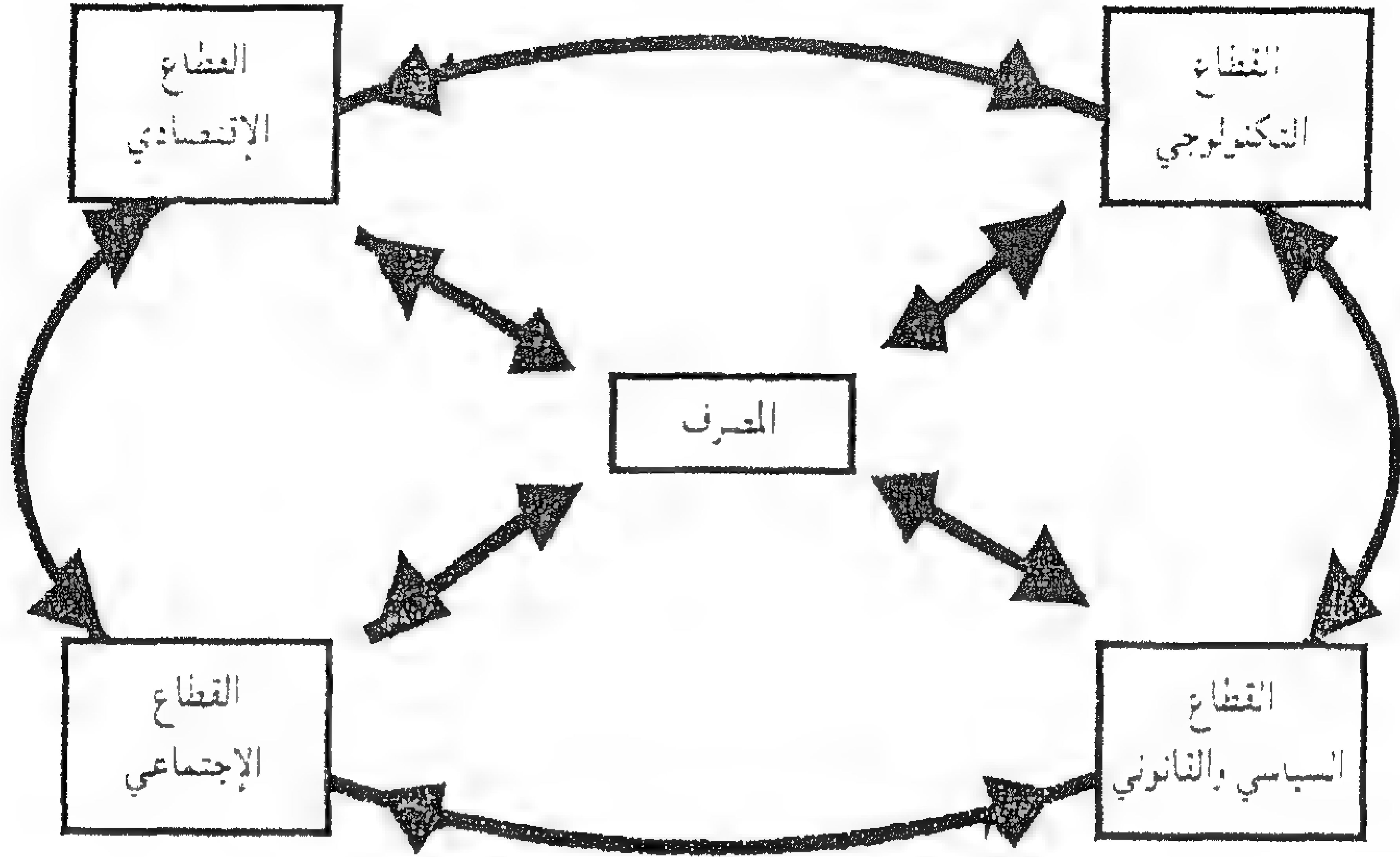
تؤثر الحالة الراهنة والمستقبلية للإقتصاد الوطني، إلى جانب التطورات الإقتصادية الدولية، على حركة المصرف، ولا بد أن تؤخذ في الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية. من بين العوامل التي تخضع للدراسة هنا ما يأتي:

- **الدخل**، إذ يعتبر الدخل أهم العوامل المحددة للطلب العائلي على المنتجات والخدمات المصرفية، لأنه يؤثر على "الميل الحدي للإدخار والإنفاق"، وعلى القوة الشرائية. يؤخذ الدخل هنا بمؤشرات إجمالية عديدة، منها الناتج المحلي الإجمالي، والناتج القومي الإجمالي، والدخل القومي، والدخل الفردي.

كما أن الأفراد والعائلات من مستويات دخول متفاوتة يتصفون بأنماط أنفاق مختلفة، ويؤثر ذلك طبعاً على عمليات المصارف بالتجزئة. وبنفس الاتجاه تؤثر دخول الشركات (الدخل الصافي بعد الضريبة) في القدرة على الإحتجاز و/ أو طلب التمويل المصرفي (الخارجي).

شكل (12)

البيئة العامة للمصرف




- **تطور القطاعات الإقتصادية** ( الزراعة، الصناعة، التجارة...) وبخاصة للمصارف التي تؤكد على خدمة قطاع/ قطاعات معينة.
- **السياسات المالية والنقدية**: فالسياسة المالية بما فيها من الضرائب، والإنفاق العام، والدين العام هي من العوامل المهمة التي لا بد منه متابعتها في الأسواق المالية والنقدية، من حيث عرض الأموال والطلب عليها، وكذلك آثارها في دخول الأفراد والشركات، وعلى تكوين المحافظ الإستثمارية للمصارف...
- **التضخم والأسعار**: يؤدي التضخم (الإرتفاع في المستوى العام للأسعار) إلى زيادة الطلب على الإئتمان المصرفي بسبب ضرورة تمويل الإحتياجات العاملة والرأسمالية للمنشآت بمبالغ أكبر، وكذلك إحتياجات القطاع العائلي إلى تمويل الإستهلاك الجاري والسلع المعمرة. كما يؤثر التضخم في القوة الشرائية التي تستعيد بها المصارف أموالها من المستفيدين منها، خاصة إذا كانت لآجال طويلة.

- **التطورات الإقتصادية والمالية الدولية:** من بين المتغيرات الأساسية عند توقع عمليات المصرف في المستقبل، وضع ميزان المدفوعات للأعوام القادمة، بما فيه من حساب جار وحساب رأس المال. كما أن هناك جملة من التطورات الإقتصادية والمالية والمصرفية التي تحتاج إلى الإستشراف، وبخاصة إستمرار تكامل الأسواق المالية، والتوجه نحو عولمة العمل المصرفي، وتدفق الأموال نحو الأسواق الناشئة، وغير ذلك من تطورات أساسية.

- **القطاع الإجتماعي (Social, S):**

يضم هذا القطاع مجموعة متنوعة من المتغيرات، منها السكان، وشرائح المجتمع، والثقافة السائدة بما فيها العادات والتقاليد.

- **السكان:** تتضمن العوامل السكانية النمو، والهرم السكاني، وشكل الهجرة الداخلية والخارجية، والقوى العاملة، ومدى إسهام المرأة في العمل خارج المنزل...
- **الشرائح الاجتماعية**، اذ يتألف المجتمع من شرائح، والشريحة هي مجموعة من الأفراد يتصفون بقدر كبير من التجانس في الخصائص. ولكل شريحة خصائصها التي تنعكس في تعاملها مع المصارف. مثلاً، قد تكون هناك ثلاثة شرائح: عليا، ومتوسطة، ودنيا، ولكل منها مستويات ثلاث ( أدنى/ أوسط/أعلى). ولمفهوم الشرائح مضامين تطبيقية عديدة، من حيث الطلب على المنتجات والخدمات المصرفية المتنوعة.
- **الثقافة العامة**، وهي تمثل مجموعة الأفكار والعادات والتقاليد السائدة والتي تنعكس على اختيار الأدوات والأساليب والمنتجات المصرفية. كما أن الثقافة بوجه عام تحمل سمة الثبات وتنتقل إلى الأجيال اللاحقة. هذا إلى جانب الثقافات الفرعية التي تتوائم مع الطبقات الإجتماعية وتدفع الأفراد لإظهار أنماط معينة من السلوك.

- **القطاع التكنولوجي(Technological, T):**

يمثل التقدم التكنولوجي أحد القوى الرئيسة التي تلعب دوراً مهماً في تحديد وصياغة أسلوب تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية.

- **الابتكارات والابداعات**، إذ تنطوي الإبتكارات والإبداعات على إمكانات تحسين وتطوير العمليات والخدمات والمنتجات الحالية وإدخال الجديد منها.
- **نظم تكنولوجيا المعلومات**، إدارة المصرف مسؤولة عن تكييف وتطويع إستخدام التكنولوجيا، وبخاصة المستندة للحاسوب، إلى جانب إدخال أو تعميق إستخدام نظم المعلومات الإتصالات المتقدمة. الهدف هو تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية بسرعه، وبكفاية، وبتكلفة أقل، وبما يلي طلبات العملاء. لقد غدا إدخال التكنولوجيا المعاصر عاملاً حاسماً في المنافسة التي تحتدم اليوم بين المصارف وبينها وبين المؤسسات المالية.
- **تمويل البحوث والتطوير**، اذ يترتب على المصارف، أن تخصص إعتمادات مالية لمواجهة متطلبات البحوث والتطوير حتى لا يكون إدخال التكنولوجيا عملية غير مدروسة.

- **البيئة الخاصة ( أو الجزئية):**

تتضمن البيئة الخاصة للمصرف تلك المكونات التي تؤثر بشكل مباشر في أنشطته وعملياته. وفيما تشترك كل المصارف والمنشآت أخرى في بيئة عمومية، فإن للمصرف بيئته الخاصة، كونه منشأة مالية وسيطة تقبل الودائع من الجمهور وتقرض، وتستثمر، وتقدم مجموعة متنوعة من الخدمات. من بين أهم مكونات البيئة الخاصة للمصرف ما يأتي:

- **المودعون**، وهم شريحة تضع أموالها بالمصرف لغرض السحب لاحقاً أو لآجال وأغراض استثمارية متعددة مقابل الحصول على عائد من المصرف. قد يكون المودعون من القطاع العائلي، أو قطاع الأعمال، أو الحكومة، أو القطاع الأجنبي ( المصارف المراسلة...).

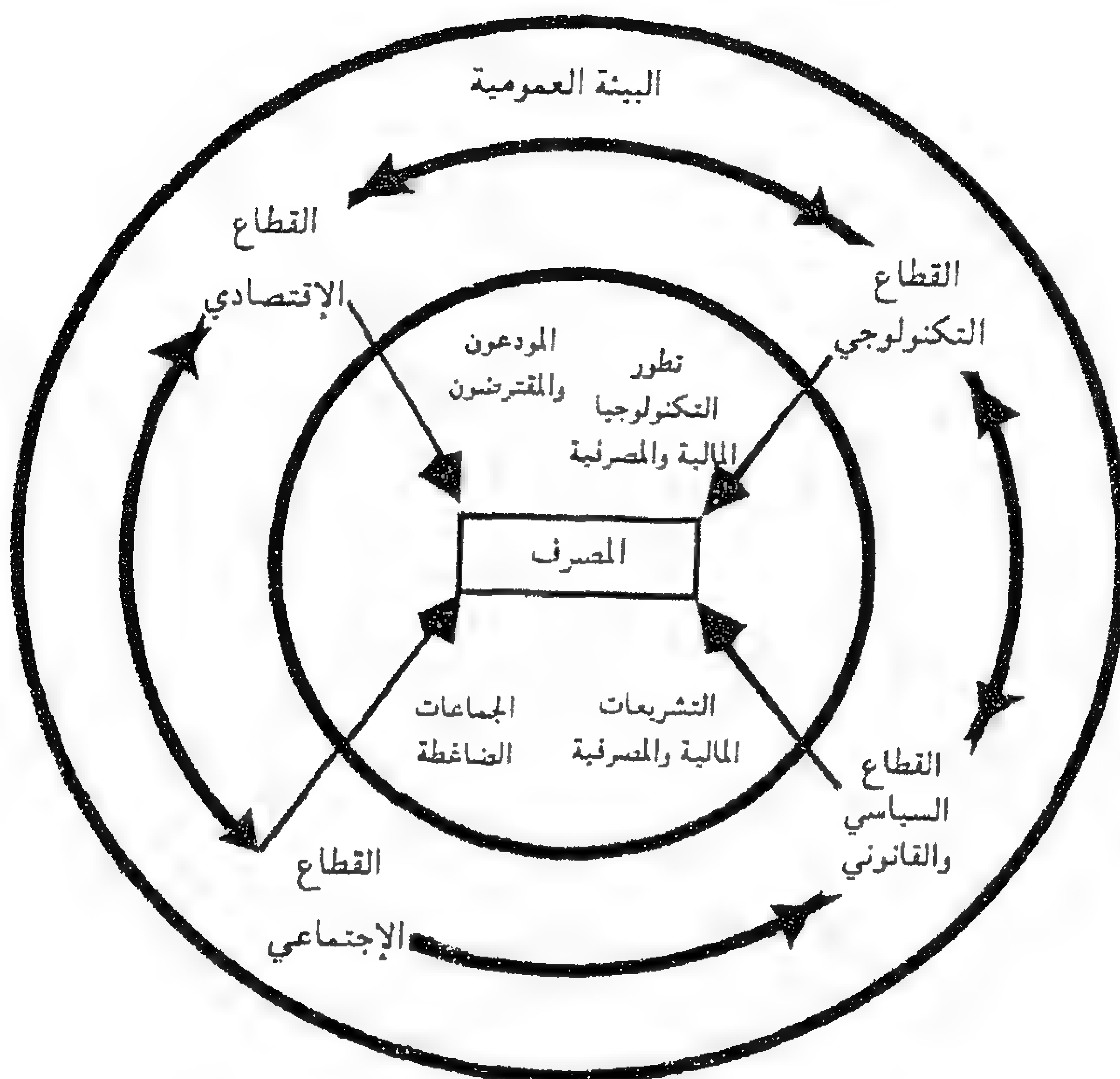
- **العملاء**، المقترضون أو المستفيدون من تمويله، وهم شرائح متفاوتة بحسب علاقاتهم التمويلية بالمصرف.
- **المنافسون:** وهم المصارف الأخرى، والمنشآت المالية، وشركات معالجة البيانات، والشركات التي صارت تمارس في الآونة الأخيرة بعض الأنشطة المصرفية.
- **العاملون** ( الموارد البشرية)، بمختلف مستويات مواقعها في الهيكل التنظيمي للمصرف، حيث أنهم المسؤولون عن الحصول على مصادر التمويل، واستخدامها وتقديم الخدمات للعملاء وتحقيق أهداف المصرف.
- **المالكون أو المساهمون**، وهم مجموعة الأفراد الذين قاموا بدفع رأس المال المصرفي بهدف الحصول على العائد، وقد تكون الملكية بيد الدولة، مما يعني إدخال خصوصية جديدة في علاقتها مع المصرف.
- **الجماعات الضاغطة**، وهي جماعات عديدة مثل جماعات حماية المستهلك، وحماية المقترض الصغير، والمنشأة الصغيرة، أو نقابة العاملين في المصرف، أو الجماعات التي تفرض على المصرف ضغوطات للإسهام في التنمية المحلية.

- **التفاعل بين البيئة العامة والخاصة للمصرف:**

تتفاعل البيئة العامة مع الخاصة، مثلما تتفاعل عناصر كل منهما مع بعضها البعض، مكونة العوامل البيئية التي يجب تحليلها لغرض تكوين الإستراتيجية، كما في الشكل (13).

شكل (13)

البيئة الخاصة والعامة للمصرف

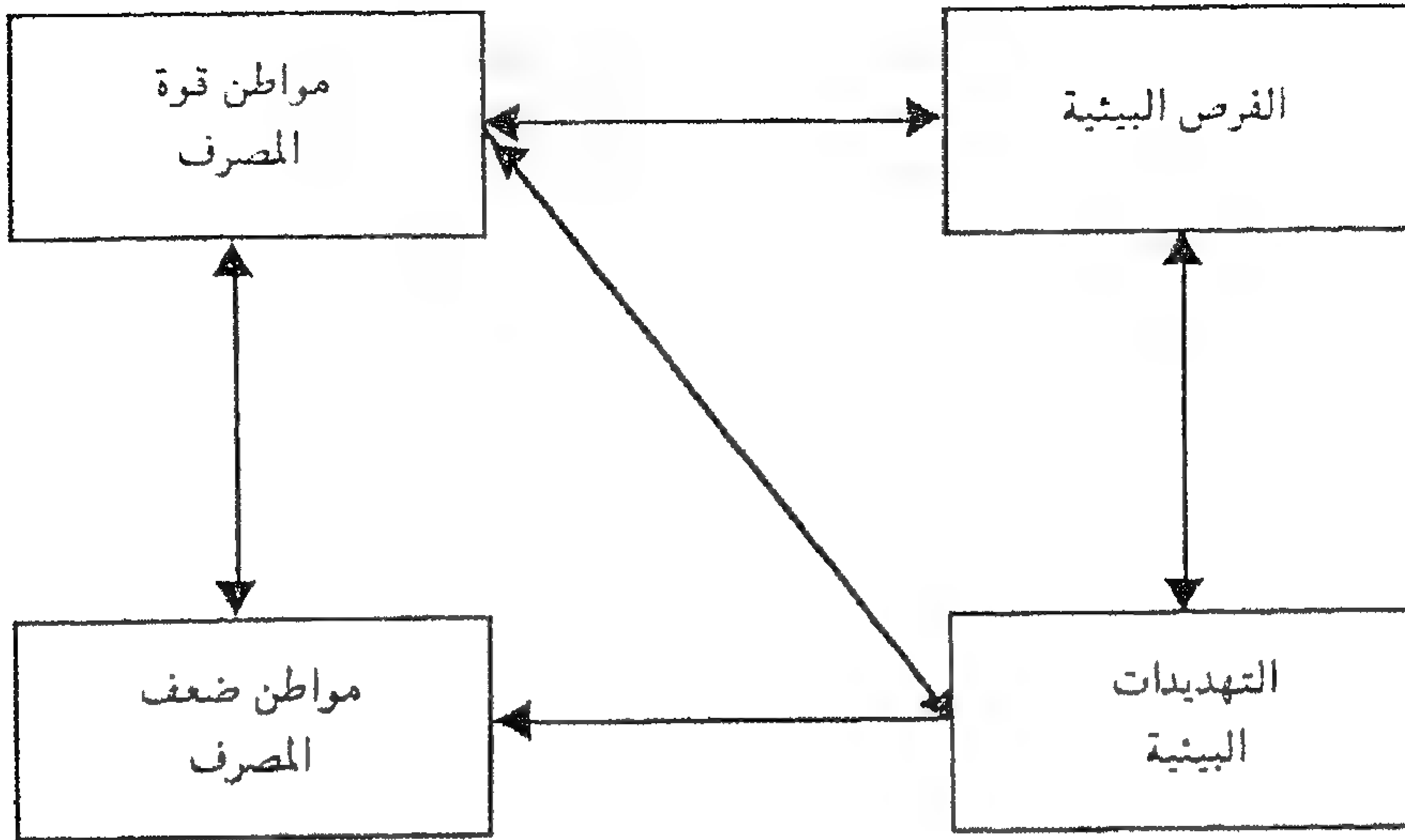



ل) المقابلة بين المصرف والبيئة (Matching Bank and Environment):

بعد صياغة الأهداف، وإنجاز التحليل البيني، وتحليل المصرف، والتحليل المنظمي، لا بد من مقابلة مواطن القوة والضعف في المصرف مع الفرص والتهديدات البيئية الغرض من هذه المقارنة هو الموائمة بين المصرف والبيئة لكي يستفيد الأول من الفرص التي تتيحها الثانية، ويتفادى تهديداتها. ويتطلب ذلك، أولاً، ربط مواطن القوة والضعف بمجالات الفرص والتهديدات، وثانياً، توجيه مواطن القوة في المصرف نحو الفرص المتاحة في البيئة، وثالثاً، الإعتراف بمواطن الضعف تجاه بعض التهديدات لغرض معالجتها، ورابعاً، إمكانية استعمال بعض مواطن القوة لمواجهة بعض التهديدات.

**شكل (14)**

**المقابلة بين المصرف والبيئة**




**شكل (15)**

**وضع المصرف تجاه السوق**

| | | حصة كبيرة | حصة صغيرة |
|---|---|---|---|
| نحو الصرف | أسواق سريعة النمو | **النجمة** | **علامة الاستفهام** |
| | أسواق بطيئة النمو | **البقرة** | **الكلب** |

الحصة من السوق

التوضيحات للشكل (15):

| | |
|---|---|
| النجمة | حصة كبيرة في سوق سريع النمو. استخدام أموال إضافية لاغتنام الفرص، والعمل على زيادة حصة السوق. |
| علامة الإستفهام: | حصة محدودة ( صغيرة) في سوق سريع النمو. يجب التحرك الهجومي لزيادة الحصة في السوق، مع الحذر من التوسع غير المدروس. |
| البقرة: | حصة كبيرة في سوق بطيء النمو. أحصل على حليب البقرة، أي العمل على استعادة الأموال تدريجياً وإعادة استخدامها في النجمة أو في علامة الإستفهام. |
| الكلب: | حصة محدودة في سوق بطيء النمو. أخرج من السوق من خلال حذف المنتجات أو النشاط أو الفرع. |

م) عقبات التخطيط (Barriers to Planning):

تواجه عمليات التخطيط مجموعة من العقبات التي قد تحّد من فاعليتها و تتطلب معالجة متواصلة من قبل الإدارة. من أهم هذه العقبات ما يأتي:

1) البيئة المعقدة والديناميكية (المتحركة):

يتزايد تعقيد البيئة المحيطة بالمصرف، وحركة متغيراتها بمرور الوقت. ومما لا شك فيه أن التعقيد والديناميكية يزيدان من صعوبات العملية بالمصرف بسبب ضرورة المتابعة المتواصلة لمتغيرات البيئة، بما في ذلك جمع وتحليل البيانات، واتخاذ القرارات اللازمة لتكييف المنظمة لها.

2) **غموض الأهداف:**

فالأهداف غير الواضحة، على مستوى المصرف ككل، وعلى مستوى اداراته، تعيق عملية التخطيط، لأن تحديد الأهداف هو الخطوة الأولى في التخطيط، وقد لا يتحمس بعض المدراء للأهداف الواضحة بسبب ضعف الثقة بالنفس واحتمال الفشل في تحقيق المستهدف. يضاف لذلك أسباب أخرى، مثل ضعف قابلية المدير، وفقدان القاعة المتينة للبيانات، والنظام غير السليم للحوافز.

3) **مقاومة التغيير:**

فالتخطيط، بتعريفه، يتطلب تغيير عدد من مجالات عمل المصرف، ومحاولة صياغة ظروف عمله في المستقبل. غير أن المدير قد يقاوم التغيير تخوفاً من مجاهيل المستقبل او عناصر عدم التاكد، وتفضيله الأهداف والخطط المعروفة أو المعتادة، والظروف القائمة، بدلاً من التجديد في مستقبل غير معروف.

4) **القيـــود:**

هناك العديد من القيود التي تحد من فاعلية التخطيط، ومنها بوجه خاص مثلاً: (1) الاستثمار الكبير في رأس المال الثابت ( الموجودات الثابته) وبالتالي عدم مرونة المصرف في التكييف للمستجدات التكنولوجية، (2) القيود الحكومية، (3) شحة الموارد المادية، (4) ندرة الكفايات الإدارية.

5) **الوقت والتكلفة:**

يستنزف التخطيط السليم الوقت الطويل، وبالتالي فهو مكلف للمصرف. وقد يتطلب مثل هذا التخطيط التمويل المناسب، والخبرات الفنية، والبيانات.. مما لا يتوافر حالياً في المصرف، ويكلفه الكثير الحصول على مثل هذه المستلزمات.

س) **معالجة عقبات التخطيط:**

هناك مجموعة من المعالجات المقترحة لهذه العقبات، وبالتالي زيادة فاعلية التحقيق، منها:

1) البدء في قمة المصرف:

فالتخطيط الفاعل هو الذي يبدأ من قمة المصرف، أي من إدارته العليا. فهي تقود عملية صياغة رؤية ورسالة المصرف، ووضع الغايات الأهداف العريضة، وتكوين الإستراتيجيات،وهي التي تسبغ على التخطيط الأهمية التي يستحقها.

2) الاعتراف بوجود حدود للتخطيط:

فالتخطيط، رغم أهميته لا يضمن النجاح، بل يتيح له الفرص، ويزيد من إمكانات تحقيقه. وبسبب ظروف البيئة والمصرف، فإنه عرضة للتغيير والتعديل.

3) الإتصــــالات:

على الرغم من بدء العملية التخطيط في قمة المصرف، فإن الإدارة العليا لا بد أن تعمل على تحقيق الاتصالات المستمرة بين مختلف مستويات الإدارة. فالكل يجب أن يعرف الأهداف والإستراتيجيات ومسارات الخطط، وكيفية تكاملها وتناسقها.

4) المشاركـــة:

من المبادىء المهمة في التخطيط الفاعل مشاركة جميع المستويات الإدارية فيه، بل كل المدراء والمرؤوسين. فكلل منهم دوره فيها، والمعلومات التي يقدمها، والزوايا التي ينظر من خلالها للتخطيط، وخصوصيات الادارة التي يعمل فيه. هذا إلى جانب ما أشير إليه من أهمية المشاركة في تطبيق أسلوب " الإدارة بالأهداف والنتائج".

5) المراجعة والتحديث:

الخطط لا توضع وتنسى، بل تطبق، وتتابع، ويجري تحديثها (Up-dating) باستمرار لتواكب التطورات البيئة، والبيانات المتاحة، ونتائج تنفيذ الخطط قصيرة الأجل.

## القسم الثالث: تنفيذ الإستراتيجية، في المصرف مع التوكيد على الجانب المالي

### المقدمـــة:

بعد إتمام تكوين الإستراتيجية، فإن أولويات المدير تنصب على تحويل الإستراتيجية إلى أفعال ونتائج. يتطلب تفعيل الإستراتيجية تحريك المصرف في الإتجاه الذي تم إختياره، وهو يستلزم بدوره، مجموعة مختلفة من المهارات والخبرات والمهمات الإدارية. وإذا كان تكوين الإستراتيجية هو فعالية إبداعية محترفة، ولكن ذات مخاطر، فإن تنفيذها هو فعالية إدارية ذات مخاطر ايضاً. بعبارة أخرى، إذا كان التصميم يتطلب الرؤية المستقبلية، أو الإستشراف، وتحليل السوق، والحكم الشخصي للمصمم، فإن تنفيذه يعتمد على القدرة للعمل مع الآخرين، والتنظيم، والقيادة، وبناء ثقافة المصرف (Culture - Building) ، وخلق التوافق بين الإستراتيجية وحركة المصرف في الميدان. هذا يعني أن "تنفيذ" الإستراتيجية هو أكثر استنزافا للوقت والجهد وأقوى تحدياً من تكوين الإستراتيجية.

**أ) إطار تنفيذ الإستراتيجية:**

يتضمن تنفيذ الإستراتيجية تحويل الخطة الإستراتيجية إلى أفعال، ومن ثم إلى نتائج كما ورد اعلاه. وسيكون التنفيذ ناجحاً إذا استطاع المصرف تحقيق أهدافه الإستراتيجية، وبلوغ مستويات الأداء المستهدف. والذي يجعل التنفيذ شاقاً هو المهمات الإدارية الكثيرة التي يجب أداؤها بكفاية، والمهارات التي تتطلبها كل مهمة منها، والصعوبات التي يجب التغلب عليها. ذلك لأن كل موقف تنفيذي له خصوصياته ومستلزماته المتنوعة. مع ذلك، فإن هناك مجموعة من القواعد الأساسية التي يجب مراعاتها، مهما كان الموقف في ميدان التنفيذ.

**1) المهمات الأساسية:**

تشتمل المهمات الأساسية للتنفيذ الناجح على حشد جميع طاقات المصرف وراء الإستراتيجية، والتأكد من أن كل فعالية ومهمة إدارية تنفذ بشكل يرتقي بالأداء إلى طموحات الإستراتيجية. تتمثل التحديات، تحفيز وإثارة الموارد البشرية، والإلتزام الأكيد لدى جميع المستويات التنظيمية في المصرف باتجاه تنفيذ الإستراتيجية، وبلوغ

مستويات الأداء المستهدفة. إلى جانب ذلك، فإن إدارة المصرف ملزمة بخلق سلسلة من مجالات التوافق والتناسب المساندة للتنفيذ، وإعادة صقل الخبرات والمهارات، وإعادة النظر في هيكل المصرف، وفي تخصيصات الموازنة، وإعادة النظر في توزيع الموارد البشرية، بما ينسجم والأدوار الجديدة التي تتطلبها الإستراتيجية. كما أن نظم التحفيز، ونظم المعلومات، والعديد من السياسات التشغيلية، لا بد أن تصاغ بما يفي بمتطلبات تنفيذ الإستراتيجية.

**2) من هم منفذو الإستراتيجية؟**

يعتبر المدير العام (او الرئيس التنفيذي) للمصرف، ومعاونوه، ومدراء الإدارات التنفيذية الأساسية المسؤولون عن التنفيذ، بالدرجة الأولى، على ان تقدم نتائج التنفيذ دورياً الى مجلس الادارة للمتابعة. غير أن جميع المدراء، أو فريق الإدارة ككل، مسؤول عن نجاح التنفيذ، مهما اختلف المستوى التنظيمي للادارة، كل حسب اختصاصه ومسؤولياته او الصلاحيات المخوّلة له.

بعبارة أخرى، فإنه على الرغم من قيادة المدير العام/ الرئيس التنفيذي لعملية التنفيذ، فإن الإدارة العليا تعتمد على الإدارات التنفيذية، وهذه بدورها تعّول على التقسيمات الوسطى، وصولاً إلى أدنى المستويات التنظيمية في المصرف.

**3) قيادة عملية التنفيذ:**

من أهم ما يقرر نجاح أو فشل تنفيذ الإستراتيجية مدى قدرة الإدارة على قيادة عملية التنفيذ. فالمنفذون يستطيعون ممارسة القيادة بأنماط مختلفة، ويمكن هنا، على سبيل المثال، عرض نمطين منها، احدهما يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات، والثاني سلطوي:

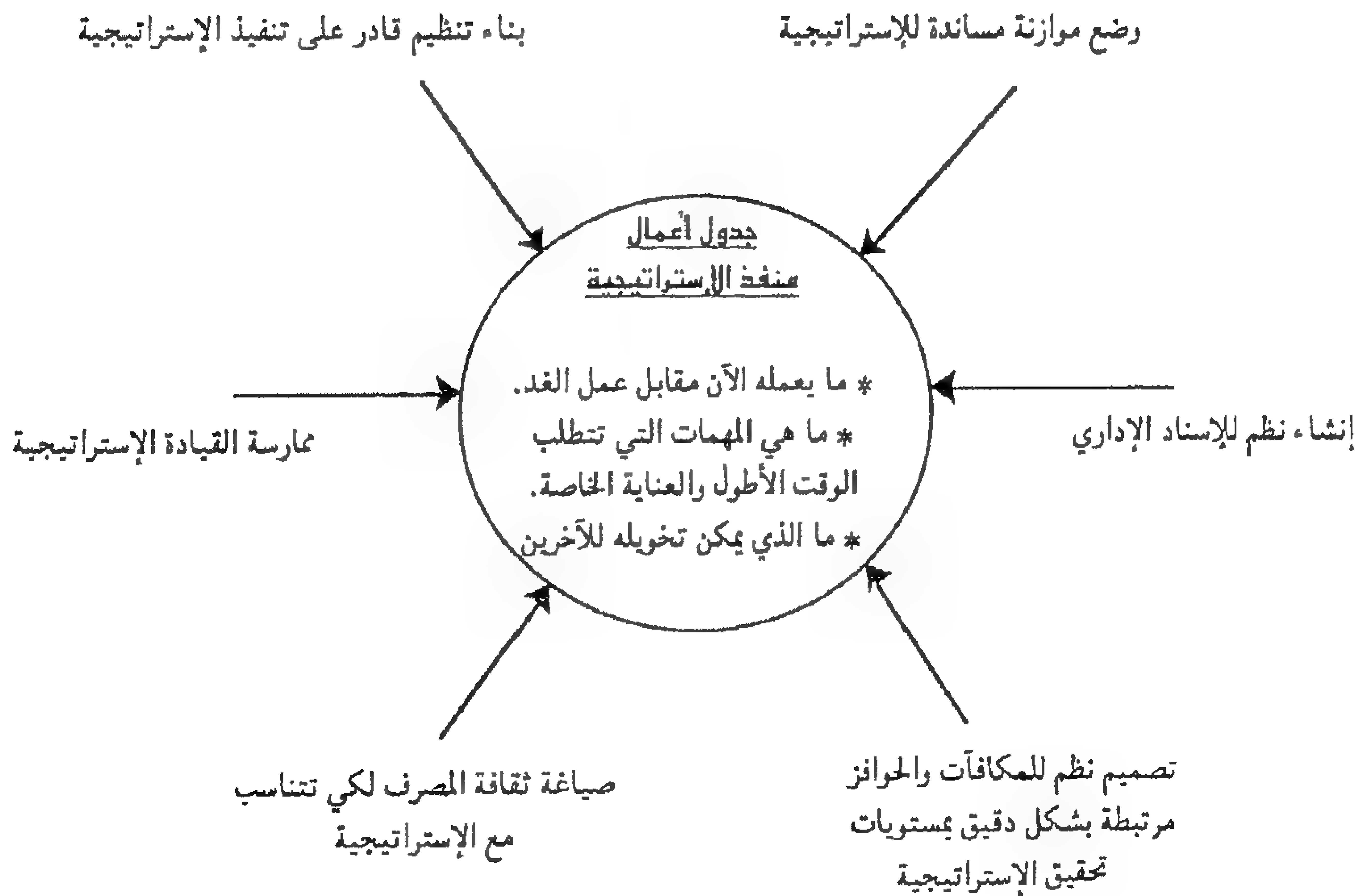
- لعب دور قيادي واضح/أو دور ثانوي وراء الكواليس.
- اتخاذ القرارات على أساس المناقشة/أو بشكل سلطوي.
- تخويل المزيد من الصلاحيات/ أو حصرها.
- التركيز على القضايا الأساسية/ أو التدخل في أدنى التفاصيل.
- العمل على أساس الدراسة والتحليل/ أو التصرف الخاطف.

**تعتمد الكيفية التي يدير بها المدراء عملية التنفيذ على العوامل الآتية:**

- خبراتهم ومعارفهم المتراكمة عن المصرف.
- الخدمة الطويلة في المصرف.
- شبكة علاقاتهم مع الآخرين في المصرف.
- المهارات التحليلية، والتفاعلية، وتلك المتضمنة القدرة على حل المشكلات.
- الصلاحيات التي يتمتعون بها.
- نظرتهم إلى الدور الذي يلعبونه في عملية الوصول إلى النتائج.

**شكل (16)**

**تنفيذ الاستراتيجية**



شكل (12) – (ب)

تنفيذ الاستراتيجية

| (ج) | (ب) | (أ) |
| --- | --- | --- |
| إنشاء نظم للإسناد الإداري:<br>المهمات المحددة<br>1) وضع وتنفيذ السياسات والإجراءات التي تؤدي إلى تسهيل تنفيذ الإستراتيجية.<br>2) تطوير النظم الإدارية والتشغيلية لإتاحة القدرات الأساسية اللازمة الإستراتيجية.<br>3) توليد المعلومات الإستراتيجية المناسبة وبالوقت المطلوب. | وضع موازنات مساندة للإستراتيجية:<br>المهمات المحددة<br>1) التأكد من أن لكل إدارة أو وحدة تنظيمية موازنة كافية لتنفيذ حصتها من الإستراتيجية.<br>2) التأكد من إستخدام الموارد بكفاية للحصول على أعلى المخرجات من المدخلات. | بناء تنظيم قادر على تنفيذ الإستراتيجية:<br>المهمات المحددة<br>1) صياغة هيكل تنظيمي مساند للإستراتيجية.<br>2) تطوير المهارات والقدرات الأساسية المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية بنجاح.<br>3) اختيار الأفراد للمواقع المفتاحية. |
| (و) | (هـ) | (د) |
| ممارسة القيادة الإستراتيجية:<br>المهمات المحددة<br>1) قيادة عملية بلورة القيم، ، وتفعيل مناخ الإنجاز في عملية تنفيذ الإستراتيجية.<br>2) المحافظة على القدرة الإبداعية والتفاعلية للمصرف وإمكاناته في إغتنام الفرص.<br>3) معالجة صراعات مراكز القوة والعمل على بناء الإجماع.<br>4) تنفيذ المعايير والسلوك الأخلاقي.<br>5) المبادرة بالإجراءات التصحيحية لتحسين مستوى تنفيذ الإستراتيجية. | صياغة ثقافة المصرف المساندة للإستراتيجية:<br>المهمات المحددة<br>1) تثبيت قيم مشتركة.<br>2) وضع المعايير الأخلاقية.<br>3) إيجاد بيئة عمل مساندة للإستراتيجية.<br>4) بناء روح الأداء العالي في صلب الثقافة. | تصميم هيكل فعال للمكافآت والحوافز مرتبط بشكل دقيق بمستويات تحقيق أهداف الإستراتيجية:<br>المهمات المحددة<br>1) تحفيز الوحدات التنظيمية والموارد البشرية لبذل قصارى الجهود لتفعيل الإستراتيجية.<br>2) تصميم المكافآت والحوافز لدفع الموارد البشرية نحو أداء المهمات المطلوبة بالذات لتنفيذ الإستراتيجية.<br>3) ترويج توجه أساسه النتائج المتحققة. |

من ناحية أخرى، فإن "مركز"(Position) المصرف يلعب دوراً أساسياً في تنفيذ الإستراتيجية، وبوجه خاص:

- خطورة الصعوبات الإستراتيجية التي تواجه المصرف.
- طبيعة ومدى التغيير الإستراتيجي المطلوب.
- نوع الإستراتيجية قيد التنفيذ.
- السلوكيات المتأصلة لدى الموارد البشرية التي تحتاج إلى التغيير.
- شكل العلاقات السائدة بين الموارد البشرية في تاريخ المصرف.

- الموارد المالية والمادية المتاحة.
- مدى الإستعجال في تحقيق النتائج والتحسينات في الأداء المالي في الأجل القصير.

**ب) بناء التنظيم القادر على تنفيذ الإستراتيجية:**

يعتمد التنفيذ الناجح للإستراتيجية، لدرجة كبيرة، على توافر التنظيم الداخلي المناسب والموارد البشرية ذات القدرات والمؤهلات المطلوبة. تبرز هنا ثلاثة مستلزمات أساسية هي:

**1) تحقيق التوافق بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية، أي تصميم هيكل تنظيمي يسهل تنفيذ الإستراتيجية بنجاح.**

يعتبر الهيكل التنظيمي في كل مصرف من بين خصوصياته وحصيلة تاريخه، وبالتالي فالمصارف تتفاوت في توجهاتها التنظيمية. مع ذلك، هناك مجموعة من الأسس العامة التي ينبغي مراعاتها عند تصميم الهيكل التنظيمي الذي يؤدي إلى تسهيل تنفيذ الإستراتيجية اهمها ما يأتي:

- **تحديد الأنشطة والمهمات الأساسية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية:**

توجد في كل مصرف مجموعات عديدة من الأنشطة الإجرائية (الروتينية) التي تتطلب أعمالاً إدارية يومية ( مثل استلام ودفع الودائع، والمحافظة على الأرصدة النقدية، وسداد الرواتب والأجور للموارد البشرية، ومعالجة البيانات...). ولكن هناك أيضاً مجموعات من الأنشطة الأساسية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، ( مثل الرقابة على التكاليف، والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات، والتمييز في خدمة العميل...). فالمجموعة الثانية لا بد أن تشخص، ويعمل المصرف جاهداً على أدائها بشكل ممتاز، وبما يتوافق مع احتياجات السوق، لأن انخفاض مستوى الأداء في هذا المجال، يعيق التنفيذ الناجح للإستراتيجية.

- **تفهم العلاقات بين الأنشطة:**

يساعد تفهم مثل هذه العلاقات على تحديد الأنشطة الأساسية ( كما ورد في - I - أعلاه)، إلى جانب ضرورة معرفة الترابط الوظيفي والجغرافي بين الأنشطة، الذي يعتبر حجر الزاوية في بناء الهيكل التنظيمي المناسب.

- **تجميع الأنشطة في تقسيمات تنظيمية:**

لا بد أن تكون الأنشطة الإستراتيجية المشار إليها هي القاعدة لصياغة التقسيمات التنظيمية، لأن ذلك يعطيها الميزة على غيرها عند تخصيص الموارد، وتحديد الأدوار المهمة التي تلعبها التقسيمات. من ناحية أخرى، فإن هذا التوكيد على الأنشطة الإستراتيجية وعلى " وحدات الأعمال الإستراتيجية" (Strategic Business Units, SBU) ، يؤدي إلى بلورة مناخ ايجابي أساسه الإهتمام بها، مما لا يحتاج إلى تكرار توكيد إدارة المصرف على أهميتها.

- **تحديد درجة الصلاحيات المخولة ومدى استقلال كل وحدة تنظيمية في المصرف:**

لا بد للإدارة أن تقرر مدى الصلاحية التي تخول للمدراء في التقسيمات التنظيمية، في ضوء مدى قدرتها على اتخاذ القرارات، بدون العودة على الإدارة الاعلى منها. هناك مجموعة من القواعد التي يفضل مراعاتها في هذا المجال:

- عدم إخضاع التقسيمات ذات الأدوار الإستراتيجية إلى تقسيمات ذات أدوار إجرائية (روتينية).
- عدم إخضاع التقسيمات التي تحقيق الإيرادات إلى تلك التي تقدم خدمات الإسناد فقط.
- تخويل الصلاحيات إلى المستويات الأدنى، كلما كان المدير فيها قادراً على اتخاذ القرارات من المستويات الأعلى منه، والعكس صحيح.
- تقليل تدخل الإدارة العليا في القرارات التشغيلية، وحصر إهتمامها بمؤشرات دورية عن حسن الأداء.

- هناك **استثناءات من هذه القواعد**، تبعاً للمناخ التنظيمي: اذ انه ونظراً لوجود علاقات مهمة أو حيوية بين التقسيمات اللامركزية، فقد يستدعي الامر مركزية بعض القرارات الخاصة بها.

خلاصة القول، أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية، لأنه احد أدواتها ادائها أو وسيلة تنفيذها، وليس العكس.

- **تطوير الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع الإستراتيجية:**

يتطور الهيكل التنظيمي للمصرف مع نمو حجمه وتعقيد عملياته، من مصرف صغير إلى متوسط ثم الى كبير، وكذلك بزيادة، وتنويع، أنشطته، وعملياته، وانتشارها الجغرافي، وتشكيلة المنتجات والخدمات التي يقدمها. ولكي لا يقف الهيكل التنظيمي حجر عثرة بوجه تنفيذ الإستراتيجية، فإنه لا بد من تطويره باستمرار، وبما يتناسب مع متطلبات التنفيذ. فكل هيكل يصلح لمرحلة معينة من حياة المصرف، وقد لا يصلح لغيرها، خاصة إذا كانت الإستراتيجية تؤدي الى تغيير في الأنشطة الأساسية، وفي مدى الانتشار الجغرافي، والتنويع، وغير ذلك من متغيرات.

- **إمكانية ضم وحدات الأعمال الإستراتيجية (SBU) تحت إدارة نائب (مساعد) المدير العام (الرئيس التنفيذي):**

قد يزداد عدد وحدات الأعمال الإستراتيجية في المصرف الذي تتضمن إستراتيجيته تنويعاً كبيراً في أنشطته، مما يدعو أحياناً لتجميع هذه الوحدات تحت إدارة واحدة بقيادة أحد نواب المدير العام/ الرئيس التنفيذي، بدلاً من إثقال المدير العام/ الرئيس التنفيذي بها إلى جانب مسؤولياته الأخرى. من بين إيجابيات هذا النوع من التنظيم توكيد الترابط بين هذه الوحدات، وتمييزها عن أنشطة المصرف، وتسهيل التنسيق بينها مما يسهل الإستفادة من المزايا الإستراتيجية التي تتمتع بها. هذا بالاضافة الى توحيد التخطيط الإستراتيجي على مستوى عالٍ في المصرف، وتسهيل الرقابة على التنفيذ، ووجود توجهات واضحة حول كيفية توزيع الموارد.

من جهة أخرى، فإن هذا النوع من التجميع قد يكون اعتباطيا، وغير واضح، إلى جانب إضافة مستوى تنظيمي جديد في المصرف. إذ من الضروري بذل جهود كبيرة لتحديد مسؤوليات ذلك النائب المسؤول عن هذه الوحدات، واحتمال تسجيل المكاسب التي تحققها الوحدات لصالحه فقط، او لصالح رئيس المصرف، وليس لها.

2) **بناء القدرات الأساسية للمصرف ( التأكد من توافر المهارات والقدرات والخبرات الإدارية والمعرفة الفنية المطلوبة):**

بالإضافة إلى تحقيق التوافق بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية (كما جاء أعلاه) فإنه من الضروري إضطلاع إدارة المصرف بمهمة بناء قدراته الأساسية، بما يجعله يتفوق على المنافسين في السوق. من بين القدرات الأساسية في هذا الخصوص ما يأتي:

- ميزة المصرف في مجال تطوير وطرح المنتجات والخدمات الجديدة والاستجابة السريعة للمستجدات في السوق.
- القدرة على خدمة العملاء بشكل متميز.
- المعرفة الفنية المتطورة، وبخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.
- القدرة الكبيرة على رقابة التكاليف والسيطرة عليها.
- إمكانات المصرف في إعادة هندسة عملياته ومنتجاته بما يفوق سرعة المنافسين.
- القدرة على تسويق منتجاته وخدماته بأساليب مبدعة.
- العلاقات الجيدة مع العاملين ومع النقابات والمنظمات المهنية التي ينتمون إليها.
- المهارات المصرفية والخبرات الإدارية والقيادية عالية المستوى التي يتمتع بها.

**غير أن القدرات الأساسية لا تنشأ فجاة وإنما هي حصيلة جهود متواصلة وحقيقية، ولا بد من الإشارة هنا إلى إمكانات تطويرها بشكل أفضل من خلال:**

- تخصيص اعتمادات غير اعتيادية في الموازنات للأنشطة والوحدات الإستراتيجية.
- ضمان تعزيزها بالخبرات والمهارات العالية.
- التوكيد على إرتفاع مستوى أدائها.
- وضع نظام للحوافز والمكافآت لتشجيع الأداء الأفضل.

تزداد هنا أهمية التدريب وإعادة التدريب في عالم تسوده التطورات والمستجدات المتسارعة وضرورة مواكبتها ومتابعتها. كما أن التوجه نحو التخطيط الإستراتيجي، وما يستلزمه من تغيير في معارف ومهارات وخبرات، يجب ان تتمتع بها الموارد البشرية بمختلف مستوياتها، يستوجب الإهتمام بالتدريب. ولا بد أن يأتي ذلك في مقدمة جدولة تنفيذ الإستراتيجية، إلى جانب ضرورة توفير الأموال اللازمة له.

**3) اختيار الموارد البشرية للمواقع القيادية أو المفتاحية:**

لا بد أن تقرر إدارة المصرف نوعية وتركيبة فريق العمل الإداري الذي يتحمل مسؤولية تنفيذ الإستراتيجية. فقد يكون الفريق الحالي قادراً على ذلك، وقد يحتاج الأمر إلى تدعيمه بالترقيات الداخلية للمدراء المؤهلين. كما قد يحتاج المصرف إلى تعزيز أطره الإدارية بخبرات ومهارات يتم إستقطابها من خارجه. ثم أن النمو والتطور السريع يتطلبان الإستفادة من العناصر الخارجية لدرجة أكبر، إلى جانب ضرورة الاستمرار في تدريب الأطر الداخلية. من بين الأمور المهمة هنا تحديد نوع الخبرات والمهارات المطلوبة، والقيم وأنماط السلوك وأخلاقيات العمل التي تتوافق مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية.

**جـ) وضع موازنات مساندة للإستراتيجية:**

تتطلب عملية تنفيذ الإستراتيجية تحقيق الارتباط مع عملية وضع الموازنات السنوية ولاجال أطول، للتأكد من أن توزيع الموارد يتوافق مع التنفيذ، ولتعظيم المخرجات من المدخلات. فالتقسيمات التنظيمية تحتاج إلى الموارد الكافية لتنفيذ حصتها من الخطة الإستراتيجية، بما في ذلك الموارد المالية، والبشرية، والمعلوماتية، والمادية. هذا إلى

جانب ما يترتب على تلك الوحدات من وضع البرامج التفصيلية المتوافقة مع خطوات تنفيذ الإستراتيجية، ووضع جداول زمنية ذات سقوف محددة، وتحديد المسؤوليات عن تنفيذ المهمات.

غني عن البيان، أن مدى نجاح ربط الموازنات بالإستراتيجية يؤلف عاملاً مهماً في نجاح أو فشل تنفيذ الإستراتيجية. كما أن تقليل الاعتمادات المخصصة إلى درجة كبيرة يعيق التنفيذ، في حين أن الإسراف فيها يقود إلى انخفاض مستويات الكفاية. وكل ذلك مدعاة إلى اهتمام منفذي الإستراتيجية بعملية وضع الموازنات.

من جهة أخرى، لا بد من استعداد المنفذين لتحويل الموارد، أو إعادة تخصيصها، إذا ما حصل تغيير في الإستراتيجية. إذ قد تتحول بعض الادارات / الاقسام من الوضع قليل الأهمية إلى مقدمة اهتمامات المصرف، والعكس صحيح، مما يستلزم إعادة توجيه الموارد بما يتناسب مع ذلك. فالتقسيمات التي اكتسبت الأهمية تحتاج إلى موارد (مالية، بشرية، معلوماتية، مادية) أكثر من المتوسط لإبراز دورها الجديد، في عملية متكاملة لإعادة التخصيص. الحكم في الموقف هنا هو توجهات الإستراتيجية، لأن الموازنة تتبع لمعطيات الإستراتيجية. وقد تأخذ عملية إعادة النظر في اعتمادات الموازنة مجموعة من المناقلات بين التخصيصات الفرعية (بنود / موارد) بدون الحاجة إلى إعادة نظر جذرية فيها.

**د) إنشاء نظم الإسناد الإداري:**

هناك ثلاثة اعتبارات أساسية في مجال وضع نظم إدارية مساندة للإستراتيجية هي:

**1) صياغة السياسات والإجراءات المساندة للإستراتيجية:**

لا بد من المبادرة إلى إعادة النظر في مجموعة السياسات والإجراءات بما يتناسب مع تنفيذ الإستراتيجية، على الرغم من أن عملية تغيير أنماط السلوك، بما يخالف ما اعتادت عليه الموارد البشرية سابقاً، هو ليس بالعملية السهلة. الهدف من عملية إعادة النظر هو توجيه جهود تلك الموارد وجماعات العمل في الاتجاه السليم، ومقاومة أية محاولات من جانب بعض الوحدات التنظيمية لإعاقة التنفيذ. مما تجدر الإشارة إليه،

أن السياسات والإجراءات تساعد على تنفيذ الإستراتيجية، وبخاصة في المجالات الآتية:

- إقرار الممارسات اليومية والإجراءات التشغيلية وجعلها رسمية، بما يقود إلى توجيه العمل اليومي نحو تنفيذ الإستراتيجية.
- تضع السياسة قيوداً على التصرفات الفردية المستقلة والسلوك المبتعد عن طبيعة الإستراتيجية، بحيث تحدد العمل المطلوب.
- المساعدة على ربط التصرفات والسلوك بالإستراتيجية لاستبعاد التصرفات المتأرجحة يميناً وشمالاً والقرارات والممارسات التي لا تتوافق مع صلب الإستراتيجية.
- تأطير مناخ العمل اليومي بما يترجم فلسفة الإدارة إلى لغة عملية وبرامج مفصلة متعاقبة.

غير أن هناك عدداً من السلبيات التي يحتمل أن يقود إليها رسم السياسات والإجراءات منها كثرة التفاصيل التي قد تقود إلى روتين معقد يحّد من كفاية الأداء، ويعيق الإبداع والتجديد. فالسياسات والإجراءات هي أداة الإستراتيجية، ولأن الأخيرة تعيد هندسة المصرف في المستقبل، فإنه لا بد من إفساح المجال أمام درجة مناسبة من تصرف المرؤوسين وإتخاذهم للقرارات، بحسب متطلبات ميدان العمل، وضمن إطار عام محدد، يسمح بالمرونة.

**2) تأسيس النظم المساندة:**

يتطلب التنفيذ الفاعل للإستراتيجية تطوير عدد من نظم العمل المساندة في المصرف. ففي مجال القروض، مثلاً، لا بد من وضع نظم لتحليل جدارة العميل، وأخرى لمنح القروض، وتقييم الضمانات، والتحصيل، ومعالجة الديون المشكوك فيها. كما أنه لا بد من وجود نظم للودائع، والإحتياطيات الأولية، وللإستثمارات، وللخدمات المصرفية غير المستندة للرصيد، إلى جانب النظم المحاسبية والمالية وغيرها. وكلما استجدت عمليات وأنشطة جديدة، في إطار الإستراتيجية، كلما تطلب الأمر تحضير

النظم المساندة لها مسبقاً. كما لا بد من تغير أو تعديل النظم المساندة القائمة حالياً عندما تتطلب عملية تنفيذ الإستراتيجية ذلك، أو يجري تعديل في بعض مكوناتها.

3) **تدفق المعلومات الإستراتيجية:**

تعتبر المعلومات الدقيقة، والسريعة، والمتكاملة، من الموارد الاساسية في تنفيذ الاستراتيجية، وركناً أساسياً تقوم عليه الإسراتيجية، مع التوكيد على المعلومات ذات الصلة بنتائج تنفيذ الإستراتيجية. إذ من المفروض أن تصل المعلومات قبل إكمال تنفيذ الخطوات / المراحل المحددة، لكي يمكن تشخيص الإنحرافات قبل إستفحالها. بل أن مثل هذه المعلومات القبلية (او السابقة) والمتزامنة تقلل من احتمالات إدخال تعديلات كبيرة في مكونات الإستراتيجية أو في كيفية تنفيذها. كما انها وكذلك تطمئن الإدارة من أن التنفيذ يسير حسبما هو مرسوم له في الإستراتيجية. وعلى الرغم من صعوبة الحصول أحياناً على المعلومات بشكل استباقي، فإنه من الضروري محاولة ذلك باستمرار.

أضف لذلك، أنه لا بد من وجود مؤشرات إستراتيجية دورية حول مستويات الأداء، مثل قائمة الدخل ( حساب الأرباح والخسائر) الشهري، والنسب المالية الشهرية/ الفصلية... والملخصات الإحصائية. من بين الملاحظات التي تؤخذ في الاعتبار عند تصميم نظم المعلومات الإدارية ما يأتي:

- يجب أن لا تتضمن المعلومات، والتقارير الدورية النابعة عنها، محتويات تفوق المطلوب، أو تخرج عنه، بحجة استفادة الإدارة منها.
- يجب أن يكون التوكيد على المتغيرات الإستراتيجية والتطورات ذات الصلة بمسار تنفيذ الإستراتيجية.
- أن يكون تدفق المعلومات بالوقت المطلوب، بحيث لا تكون التقارير متخلفة عنه، ولا متكررة بدون مبرر.
- مراعاة البساطة في طرح المعلومات والإحصاءات، لأن التعقيد الكبير فيها يعيق دراستها من قبل الإدارة وإتخاذها القرارات المناسبة.

- يجب أن لا تهدف التقارير إلى مجرد الإثارة، بل تكون موضوعية، وتؤشر أية علامات مبكرة عن مخاطر معينة لا بد من تحذير الإدارة حولها.
- لا بد للتقارير الإحصائية من تشخيص الإبتعادات الصارخة عن الإستراتيجية، أو الإنحرافات الكبيرة عن الخطة، وبالتالي توجيه اهتمام الإدارة لمعالجتها بشكل عاجل.

**هـ) تطوير هيكل فعال للمكافآت والحوافز:**

من الضروري إلتزام الوحدات التنظيمية والموارد البشرية بتنفيذ الإستراتيجية وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال المكافآت والحوافز التي تقدم للأداء المتميز. يشمل ذلك مجموعة كبيرة من الوسائل الإيجابية مثل: الزيادة في الرواتب، والعلاوات التشجيعية، وخيارات شراء أسهم الشركة (Option Rights) بأسعار مخفضة، والمزايا الإضافية، والترقيات، والثناء، وتوسع الصلاحيات، وفرص أوسع لاتخاذ القرارات، والعمل في مواقع جغرافية جيدة، وتقبل الجماعة الإيجابي، وفرص تحقيق الرضا الشخصي، وغير ذلك.

مقابل ذلك، هناك مجموعة من الوسائل السلبية مثل: عدم الإكتراث بالترقية، وتقليل الصلاحيات، وحجب العلاوات والترقيات، أو حتى فرض العقوبات.

المهم في كل ذلك هو توجيه نظم المكافآت والحوافز إيجابياً لخدمة عملية تنفيذ الإستراتيجية.

**1) ممارسة التحفيز الفاعل:**

يتميز المنفذون الجيدون للإستراتيجية بقدراتهم على إثارة الموارد البشرية لذل قصارى جهودها لتنفيذ الإستراتيجية بنجاح، من خلال ممارسات تقود إلى تحفيز الأداء الجيد، ومن ذلك: حوافز للدوام المبكر وبدون تأخير، والمشاركة في الاجتماعات الدورية (أسبوعية / يومية) للإستماع إلى توجهات الإدارة وتطور مسيرتها، والسماح للوحدات بوضع أهدافها وعرض نتائج التنفيذ على الرووساء، ودفع الوحدات/ المدراء للمنافسة على الأداء الجيد داخل المصرف.

من ناحية أخرى، قد يؤدي التوكيد على الربط الدقيق بين المكافآت والحوافز من جهة، والأداء من جهة اخرى، إلى نوع من الضغوط، والتوتر، والقلق النفسي لدى المرؤوسين بسبب التخوف من عدم القدرة على الوفاء بمعايير الأداء المحددة. هكذا يصبح من الضروري خلق تحديات إيجابية أمامهم، وبخاصة إيجاد مناخ تنظيمي أساسه التمييز في الأداء، وإثارة المبادرات، والابداع، والمنافسة الداخلية بين المرؤوسين لتطوير الاداء وتحسينه باستمرار.

**2) المكافآت والحوافز:**

لابد ان تتضمن خطة ادارة المصرف الخاصة بالمكافآت والحوافز مجموعة الحوافز الإيجابية لدرجة أكبر من الحوافز السلبية. مع ذلك، فإن تشكيلة الحوافز تبقى مرنة، وتعتمد على قدرة الإدارة على تشخيص المواقف، والمبادرة إلى اختيار أفضل الحوافز المتناسبة معها.

- **ربط المكافأة بالأداء المستهدف:**

الخطوة الأولى لربط المكافآت والحوافز بمستويات الأداء هي تحديد الوظائف وأعبائها على أساس النتائج المطلوب تحقيقها، وليس مجرد المهمات المطلوبة. يتطلب ذلك توجيه المدراء والمرؤوسين نحو النتائج التي عليهم تحقيقها، لأن ذلك هو الذي يدفع نحو التحقيق الفعلي، لو ربطت بالمكافآت والحوافز. إذ بدون تحديد أهداف الفرد والتقسيمات التنظيمية، فإن الإهتمام ينصب على مجرد تنفيذ المهمات المحددة في وصف الوظائف. علية فإن ربط توزيع الأعباء بمتطلبات تنفيذ الإستراتيجية، من جهة، وبالنتائج المستهدفة، من جهة أخرى، هو الذي يدفع نحو تحقيق الإستراتيجية.

تتفاوت معايير الأداء تبعاً للمستوى التنظيمي. فعلى مستوى المصرف ككل وإداراته الأساسية، يتركز الإهتمام، مثلاً، على تحقيق الربحية ( الدخل الصافي، العائد من الموجودات، العائد من حقوق الملكية، نمو الإيرادات الإجمالية، الأرباح الصافية، هامش الربح من المبيعات، الربح العامل...) والحصة من السوق،

والمركز التنافسي، وآفاق المستقبل. أما على مستوى التقسيمات الأدنى من ذلك والفروع، فإن الإهتمام ينصب على تخفيض التكاليف، وطرح المنتجات والخدمات الجديدة، وكسب شرائح جديدة من العملاء، وفاعلية الترويج، ومعالجة الشكاوى...

- **مكافأة الأداء:**

الطريقة الوحيدة لجعل الموارد البشرية تؤكد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المصرف هي تقديم المكافأة لهم أو حجبها عن الذين لا يستحقونها. فإنجاز المهمات بشكل جيد أو متميز يعني تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وبالعكس، فإن الموارد البشرية لا يندفعون لتحقيقها. أي أنه مع التشديد على الإنجاز، فانه لا بد من تقديم المكافأة السخية لمن يتميز على غيره بشكل كبير. من بين الاعتبارات المهمة هنا ما يأتي:

- يجب أن يكون الجزء التشجيعي من المكافأة مهماً وليس صغيراً، من مجموع المكافأة المدفوعة.
- لا بد أن يشمل نظام المكافأة "جميع المدراء" والعاملين وليس مجموعة معينة منهم محددة مسبقاً.
- يجب تطبيق النظام بعناية بالغة و"عدالة" واضحة للجميع.
- يجب أن تكون الحوافز مرتبطة بشكل محكم "بتحقيق الأهداف" الواردة في الخطة الإستراتيجية فقط.
- يجب أن يكون الفرد "قادراً على تحقيق مستوى الأداء المستهدف"، أي انه يقع ضمن قداراته وإمكاناته، تفاديا للإحباط.

3) **أهمية الربط بين الأداء والمكافأة:**

يعتبر إستخدام هيكلي المكافآت والحوافز أقوى أداة بيد الإدارة لتنفيذ الإستراتيجية، لأنها أهم ما يجلب الانتباه، وأكثر الوسائل تعبيراً عن إلتزام الإدارة بالأهداف الإستراتيجية، وذلك بغض النظر عن أنواعها أو طبيعتها ( زيادة في الرواتب، علاوات تشخيصية، ترقيات...)

**4) إستخدام عقود العمل، المتضمنة مستويات الأداء المستهدف:**

من بين الوسائل الناجحة للتأكد من الربط بين الإستراتيجية وهيكل المكافآت هو الإتفاق المسبق على الأهداف المفصّلة على صعيد الفرد، ووضع السقوف الزمنية لإنجازها، وتحديد المسؤوليات بوضوح. ذلك لأن الأداء المرتبط بالإستراتيجية والمتعاقد علية يعتبر القاعدة الحقيقة لتصميم الحوافز، ثم تقييم جهود الأفراد، وتقديم المكافآت. كما أنه يتوافق مع "أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج"(MBO)، بحيث يتم تشخيص الإبتعادات او الانحرافات ودراستها وتحديد المسؤولية عنها ومعالجتها.

**و) صياغة ثقافة المصرف المساندة للإستراتيجية:**

لكل مصرف "ثقافة" (Culture) الخاصة به، التي هي محصلة تاريخه، وأساليب معالجته لمشكلاته، وكيفية أداء مهماته، وأنماط إدارته، وسلوك الشخصيات القائدة منه، ونجاحاته. وكلما كانت صورة ومحتوى هذه الثقافة واضحة أمام المدراء والعاملين فيه، كلما سهلت عملية تنفيذ الإستراتيجية. ذلك لأن هذا الوضوح والتفهّم يشكل الإطار العام لأداء المهمات. بعبارة أخرى، فإن تنفيذ الإستراتيجية يتطلب تحقيق التوافق والانسجام بين الثقافة والإستراتيجية.

**1) طبيعة ثقافة المصرف:**

تعني الثقافة مجموعة المعتقدات او الفلسفة السائدة بالمصرف، والخاصة بالكيفية التي يجب أن تدار بها أعماله، أو الأسباب وراء أداء أعماله بالشكل الذي اعتاد عليه. تنعكس الثقافة السائدة في المصرف في القيم، والممارسات، والمعايير الأخلاقية، والتقاليد، والسياسات، وأنماط القيادة، واتجاهات الموارد البشرية (المدراء والعاملين). عليه، فإن الثقافة قد تكون عامل نجاح أو فشل تنفيذ الإستراتيجية.

**2) إيجاد التناسب بين الإستراتيجية والثقافة:**

لا بد أن يأخذ صانع الإستراتيجية بعين الاعتبار طبيعة الثقافة عند تكوين الإستراتيجية، في حين أن مهمات منفذ الإستراتيجية هي التوفيق بين إجراءات التنفيذ وثقافة المصرف. فإيجاد التناسب بين الإثنين هو من التحديات المهمة أمام المسؤولين عن التنفيذ، لأن هناك بعض مكونات الثقافة السائدة التي تحتاج إلى التحوير والتكييف لغرض توافقها مع مسيرة التنفيذ.

من بين أساسيات تحقيق التناسب المذكور هي التصرفات الرمزية ( المعنوية) والمادية لإدارة المصرف. إذ تتصدر الأولى كل أنواع التكريم، والاحتفاء بالأفراد الذين يحققون إنجازات متميزة، ومنح الجوائز للمتفوقين، في مناسبات تهتم بها الإدارة، ولا تجعلها مجرد شكليات. ولا بد من تعزيز هذه التصرفات بأخرى مادية، منها إلتزام الإدارة بإدخال العناصر الشابة والجديدة، وإعادة ترتيب المواقع القيادية، وإعادة هيكلة المصرف، وإعادة تخصيص اعتمادات الموازنة، وتغيير السياسات عند الحاجة. هذا إلى جانب "الأسوة أو القدوة الحسنة" لقيادة المصرف في مجال توجيه الموارد البشرية نحو تنفيذ الإستراتيجية. غني عن البيان أن هذه التصرفات هي ليست قصيرة الاجل، بل تمتد لسنوات عديدة.

**3) صياغة المعايير والقيم الأخلاقية:**

من الضروري توافر ثقافة قائمة على مجموعة معروفة من القيم والمعايير الأخلاقية، التي هي ليست مجرد عملية " تجميل النوافذ"، إنما تقوم على قواعد أو أسس ثابتة في المصرف، مما يؤدي إلى بلورة وتغذية ثقافة المصرف. قد تكون هذه المعايير والقيم شفوية، ولكن الأفضل تدوينها، لغرض التأكد من ثبوتها في أذهان المدراء والعاملين، وكذلك تضمينها في السياسات والممارسات اليومية. كما أن هذه المعايير والقيم تؤلف ما يسمى بـ " ناموس الاخلاق" (Code of Ethics).

**من بين الوسائل التي يمكن استعمالها لتثبيت المعايير والقيم ما يأتي:**

- إدخالها في مكونات البرامج التعليمية والتدريبية.
- أخذها في الاعتبار أثناء اختيار وتعيين الموارد البشرية.
- إلتزام الإدارة بها، من أعلى مستوياتها حتى أدناها.
- التعبير عنها في التصريحات والإعلام.

من الضروري أيضاً الإهتمام بالقيم والمعايير في سلوك الأفراد الذين يتعاملون مع العملاء مباشرة. كما أن المهم، في كل الأحوال، هو النظرة إليها على أنها عامل ومكون أساسي في تركيبة ثقافة المصرف.

**4) بناء روح الأداء العالي في صلب الثقافة:**

من بين المهارات الأساسية في تنفيذ الإستراتيجية هي القدرة على غرس الإلتزام بتحقيق النجاح لدى المدراء والأفراد، وتكوين الضغوط الإيجابية باتجاه بلوغ الأداء العالي اوالمتميز. مثل هذا المناخ، الذي أساسه السباق لتحقيق المستويات العالية، يقود إلى تنفيذ سليم للإستراتيجية. وتتسم المصارف المتوجهة إنسانياً نحو الموارد البشرية فيها بكونها تؤكد على النتائج المتحققة. كما أنها تعاملهم باحترام وتقدير، وتتيح لهم مجالات التدريب والترقية، وتخلق فرصاً لهم للتقدم، وتحقيق الإبداع والتجديد، ومقابل توقعات بالمكافأة مقابل ذلك. ما يدفع بهذا الاتجاه، وهو جهود الإدارة لخلق مناخ العمل كفريق، وقدرتها على رفع الروح المعنوي، وتشجيع الولاء للمصرف.

من جهة أخرى، فإنه من حق المرؤوسين أن يكون لهم مدراء قادرون على ادارتهم بشكل جيد، وبالتالي فإنه يترتب على اداره المصرف إعادة النظر في مواقع المسؤولية، عندما يتضح لها عدم قدرة بعض المدراء على أداء مهماتهم بجدارة.

**5) خلق التناسب: دور القيم المشتركة:**

تلعب القيم المشتركة دوراً مهماً في ربط مكونات الإستراتيجية سوية، شاملاً: الهيكل، الإتجاهات، الفلسفة السائدة، أساليب اختيار الموارد البشرية، النظم والأساليب (بما فيها نظم المكافأة)، السياسات، البرامج، الموازنات، المهارات، القابليات... وهناك من

يضع القيم المشتركة في مركز محوري ويجعلها قادرة على ربط (العناصر الستة الأساسية) وهي: الإستراتيجية (Strategy)، والهيكل (Structure)، والنظم (Systems)، والنمط الإداري (Style)، والمدراء (Staff)، والمهارات (Skills)، او ستة (S).

ز) **ممارسة القيادة الإستراتيجية:**

تلعب القيادة الإستراتيجية دوراً حاسماً في تنفيذ الإستراتيجية. فهي التي تتحمل مسؤولياته وتوجه وترشد الآخرين، وتذكي فيهم روح الحماس والمبادرة والعمل الجاد. من المهمات الأساسية للقائد أن يرتفع فوق مستوى التفاصيل، ويرى الأمور في مجملها، ويروّج الثقافة التي تؤدي إلى الأداء الأعلى. كما يعمل جاهداً على استجابة المصرف للظروف المتغيرة في البيئة، ويشجع على الإبداع، مع العمل خلق الإجماع في المبادرة نحو تنفيذ الإستراتيجية. وهو كذلك المسؤول عن الإلتزام بالمعايير الأخلاقية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين مستويات التنفيذ.

1) **الإدارة بالتجوال (Management by Walking Around, MBWA):**

على الرغم من أهمية التقارير والكشوفات التي ترد دورياً أو استثنائياً للابلاغ عن نتائج تنفيذ الإستراتيجية، فإن الكثير من البيانات قد لا تصل إلى إدارة المصرف بسبب التخوف من إيصال النتائج السلبية، وانتظار المسؤولين لمرور الوقت لعلها تتحول نحو الأفضل. لذلك فإنه لا غنى عن تواصل المدير (القائد) مع حرارة الميدان، ليعرف عن كثب مجريات الأمور وخصوصيات الأداء. لقد تبلور نمط جديد من الإدارة يسمى ( الإدارة بالتجوال)، وحقق نجاحات كبيرة في مجال رفع مستوى تنفيذ الإستراتيجية. من بين روافد المعلومات هنا الكثير من الإتصالات غير الرسمية، وسياسة الباب المفتوح.

**2) تنمية المناخ والثقافة المساندة للإستراتيجية:**

يتطلب تنفيذ الإستراتيجية مجموعة من التغيرات الأساسية في المصرف، مما يعني ضرورة قيادتها. يستطيع القائد الناجح إقناع الآخرين في إدخال التحسينات، وفي جدوى تنفيذ الإستراتيجية. لا بد هنا من تعزيز الأقوال بالأفعال، بما يؤدي إلى غرس الإتجاهات والقيم وبلورة الأسباب وراء الأولويات الجديدة التي يتطلبها التنفيذ. وكلما ازدادت التغيرات المطلوبة عمقاً وسعة كلما ازداد الدور الذي يلعبه القائد في التنفيذ.

**3) المحافظة على استجابة التنظيم الداخلي وقدرته على الإبداع:**

بهدف تشجيع الأفكار الجديدة، والإبداعات، والتجديد، فإن التنظيم الداخلي للمصرف لا بد أن يكون مرناً يستجيب للتغير وللظروف البيئية. وكلما ازدادت المنتجات والخدمات المصرفية في السعة والتنوع، كلما كان من الضروري جعل التنظيم الداخلي يتمتع بالمرونة والقدرة على استيعاب الإبداعات. من بين الإتجاهات في هذا الخصوص ما يأتي:

- تشجيع الأفراد والجماعات على تقديم الأفكار الجديدة.
- تشجيع الأفراد للتصور الجاد والخروج من واقع الحال.
- العصف الذهني (Braimstorming) في مواعيد محدده.
- الاستعداد للتسامح عن الأخطاء أثناء التجربة الجديدة.
- إستخدام كل أنواع التنظيم لتشجيع الإبداع.
- مكافأة الإبداع والتجديد.

**4) معالجة العلاقات بين المدراء والقادة:**

هناك تحالفات بين مجموعات المدراء/القادة تلعب دورها في تنفيذ أو إعاقة تنفيذ الإستراتيجية. لا بد إذن من تحديد مراكز القوة في المصرف، بسبب آثارها على تنفيذ الأفكار الجديدة، أو تفادي الاتجاهات المعاكسة لمسيرة الإستراتيجية. كل ذلك يرتب على المدير/القائد أعباء مضافة، بحيث يستطيع التوفيق بين هذه المراكز لصالح تنفيذ الإستراتيجية.

**5) الإلتزام بتنفيذ السلوك الأخلاقي:**

لا بد أن يلتزم المدير العام (الرئيس التنفيذي) بتنفيذ السلوك الأخلاقي، من خلال الإلتزام بالمعايير والقيم الأخلاقية. هنا لا بد من إجراءات تردع من لا يلتزم بها. غير أنه على الرغم من دوره في قيادة الإلتزام، فإن جميع المدراء لا بد أن يلتزموا بالمعايير. من بين الإجراءات هنا القدوة الحسنة للغير، وتثقيف الموارد البشرية بالمعايير الأخلاقية، والإحتكام لناموس الأخلاق في التصرفات اليومية.

**6) قيادة عملية تصحيح الأداء:**

تتطلب عملية تصحيح الأداء، أولاً، تحديد المعايير، وثانياً، قياس الأداء ومقارنته معها، ثم تشخيص مسببات الإبتعاد، ومعالجة تخلف الأداء عن المخطط في الإستراتيجية. تتطلب هذه العملية مرونة في التحرك، والتساؤل، والحصول على المعلومات، وتشجيع المرؤوسين لتطوير البدائل، ودراسة ردود فعل الأفراد. كما أنه من الضروري إعداد الدراسات عن مواطن الخلل وضعف الأداء، والإستفادة من الأراء داخل وخارج المصرف، وتشجيع الأفكار الجديدة. كل ذلك لتكريس الجهود نحو تصحيح الأراء وجعلها متوافقة مع الإستراتيجية.

**القسم الرابع: تقييم الإستراتيجية**

الغرض الأساسي من الإدارة الإستراتيجية هو تحديد "مركز " (Position) المصرف في السوق وتوجيه حركته في بيئة متغيرة. فقد تزايدت سرعة تغيير مكونات بيئة المصرف مما يستلزم رقابة تنفيذ وتقييم أداء المصرف في إطار الإستراتيجية. إذ لا بد لإدارة المصرف أن تكون قادرة على قياس الأداء، وتشخيص الإنحرافات (الابتعادات) بين الإستراتيجية والأداء المتحقق، وذلك فعلاً من خلال المقارنة بين المعايير ( النابعة عن الإستراتيجية) ومستويات التنفيذ، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، بما فيها القيام بالتصرفات التي تصحح مسيرة المصرف، لتكون على وفق متطلبات الإستراتيجية. وهكذا فإن تقييم (متابعة ومراجعة) الإستراتيجية يتطلبان توافر ثلاثة عناصر أساسية هي (1) وضع نظام

للرقابة مرتبط بمعايير الأداء المنبثقة عن الأهداف، (2) أساليب محددة لرقابة الأداء وتقييم الابتعادات، (3) وسائل تحفيز التقييم.

**أولاً) وضع نظام للرقابة مرتبط بالأهداف السنوية للمصرف:**

هناك نوعان أساسيان من نظم تقييم (ورقابة) تنفيذ الإستراتيجية الجديدة: هما "الرقابة الإستراتيجية" (Strategic Control) و"الرقابة التشغيلية" أو العاملة (Operational Control). فالنوع الأول هو الذي تؤكد علية الإدارة العليا، وهو يرتبط بمجموعة العوامل الخارجية والداخلية التي تعتبر أساسية لتنفيذ الإستراتيجية: أما النوع الثاني فهو الذي يهتم به المدراء التنفيذيون وهو ينصب على تخصيص الموارد المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية في المصرف.

**أ) العوامل المشتركة بين التخطيط والرقابة والتقييم:**

هناك مجموعة من العوامل المشتركة بين أنظمة التخطيط والرقابة والتقييم هي:

1) العلاقة الضرورية مع الأهداف السنوية وطويلة الأجل: فالأهداف طويلة الأجل هي التي تحدد الغايات والأهداف العريضة المطلوب بلوغها من قبل المصرف من خلال تنفيذ الإستراتيجية. أما الأهداف السنوية فهي التي تنبثق من الأهداف طويلة الأجل. المهم هنا هو ربط هذه الأهداف مع معايير الأداء المحددة، ومع توجهات تخصيص الموارد، ونتائج التحليل المستمر للبيئة المحيطة بالمصرف.
2) تأثر السلوك بالوسائل المستخدمة لقياسه: فالمدراء قد يكونوا متحمسين لتحقيق الأهداف المحددة لهم أو التفوق على ما يتوقعه منهم. غير أن هناك عقبات في سبيل ذلك ، منها غموض تلك التوقعات، أو عدم ارتباطها بالعوامل اللازمة لنجاح الإستراتيجية.
3) الحاجة إلى نظام للإنذار المبكر الذي ينبّه الإدارة العليا إلى الابتعادات عن الإستراتيجية، وإلى التهديدات (مقابل الفرص) المتواصلة في البيئة.

**ب) عوامل الاختلاف بين نظم رقابة وتقييم الاستراتيجية والتشغيلية:**

بالإضافة إلى العوامل المشتركة، فإن النظم "الاستراتيجية" و"التشغيلية" يختلفان في نقطتين أساسيتين هما:

1) نظم الرقابة الإستراتيجية مصممة لمواجهة متطلبات الإدارة العليا، في حين تؤكد نظم الرقابة التشغيلية على احتياجات الإدارات الأدنى منها.
2) تتأثر نظم الرقابة الإستراتيجية بالمتغيرات الخارجية والداخلية معاً، في حين ان نظم الرقابة التشغيلية تركز بوجه خاص، على المتغيرات الداخلية في المصرف.

**جـ) عوامل النجاح:**

هناك مجموعة من عوامل نجاح تنفيذ الإستراتيجية التي قد تكون إستراتيجية أو تشغيلية، وهي:

1) **العوامل البيئية**، إذ على الرغم من محدودية سيطرة المصرف على العوامل البيئية، فإنها ذات تأثير كبير على مدى نجاح تنفيذ الإستراتيجية: من ذلك التضخم، وأسعار الفائدة، والتكنولوجيا، والرقابة، والعوامل السكانية والإجتماعية...
2) **العوامل القطاعية**، وهي تصب تأثيرها على القطاع المصرفي ( أو المالي والمصرفي) مثل المنافسين، والمودعين، وعقبات الدخول إلى القطاع، والمنتجات البديلة...
3) **العوامل الخاصة بالإستراتيجية ذاتها**، اذ تشخص عوامل نجاح الإستراتيجية مجالات الأداء التي يجب أن تستقطب اهتمام الإدارة المتواصل، تحليل العوامل الأساسية في البيئة، بما فيها العوامل القطاعية. من الأمثلة على العوامل الإستراتيجية التي تؤكد على الأداء الداخلي ما يأتي: تحسين الكفاية الإنتاجية، وإرتفاع الروح المعنوي لدى الموارد البشرية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، ونمو حصة المصرف في السوق، وإكمال التوسعات الجديدة.

4) **العوامل الخاصة بالمصرف**، وهي تعتمد أساساً على تحليل نقاط القوة والضعف في المصرف بشكل متواصل أثناء التنفيذ، بما في ذلك تغيير شاغلي المناصب الإدارية واستغلال الطاقة المتاحة، و تغيير يتعلق ببعض العوامل الإستراتيجية بالمصرف ككل في حين يرتبط الآخر بالإدارات داخلة أو بتشكيلة منتجاته. ولا بد لهذه العوامل من أن تسهل من عملية الرقابة والتقييم، إذا كانت محددة بوضوح. من جهة أخرى، فإن هذه العوامل لا بد أن تكون قابلة للقياس، أو أن تستند إلى معايير كمية. هناك على الأقل أربعة مجموعة من مؤشرات الأداء في هذا الخصوص هي:

- **جودة المنتجات والخدمات:**

المواصفات الفعلية قياساً بالمعيارية أو المخططة، مثل نسبة الشكاوى من تقديم المنتجات وعددها.

- **خدمة العملاء:**

- دورة تقديم الخدمة بالأيام
- عدد المعاملات المنفذة من كل نوع.

- **معنوية الموارد البشرية:**

- نسبة الغيابات الفعلية إلى المخططة
- دوران الموارد البشرية

- **المنافسة في السوق:**

- عدد المنتجات والخدمات الجديدة في السوق
- عدد المصارف الجديدة أو فروعها.

- **التسويق:**

- متوسط الودائع للموظف الواحد
- توسيع تشكيلة المنتجات.

إذا كانت هناك معايير للأداء متوافقة مع العوامل الإستراتيجية، فإنه يصبح ممكناً مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، ومتابعة مدى النجاح في تنفيذ الإستراتيجية دورياً.

د) نظم الرقابة التشغيلية:

تؤكد هذه النظم على أهمية توجيه ورقابة وتقييم النجاح المتحقق في بلوغ الأهداف الإستراتيجية. لا بد هنا أيضاً لفاعلية هذه النظم أن تكون مستندة إلى معايير قابلة لقياس الأداء، حتى يمكن مقارنة الأداء بها، وتحديد الإنحرافات عنها، والتوجه لتصحيحها. تضم مكونات هذا النظام رقابة إستخدام الموارد المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية اللازمة للتنفيذ.

- **نظم الموازنات:**

تعتبر الموازنات البداية التي ينطلق منها التخطيط الإستراتيجي، وبخاصة في مجال موازنة رأس المال، أو موازنة الإنفاق الإستثماري (Capital Budgeting). وبعد تطوير أساليب الإدارة الإستراتيجية، فإن تخصيصات الموازنة صارت تقوم على أساس التقدير الإستراتيجي، وأولويات الإدارة الإستراتيجية، وليس مجرد وضع موازنة رأس المال بهدف التوسع غير المدروس. مع ذلك، تبقى رقابة الإيرادات والمصروفات سنوياً عنصراً أساسياً في آلية رقابة وتقييم تنفيذ الإستراتيجية. وقد تم تخصيص الفصل الثاني عشر للموازنة المصرفية.

- **الجدولة الزمنية (Scheduling):**

التوقيت عنصر أساسي في نجاح الإستراتيجية. فالنجاح الإستراتيجي هو أن يكون المصرف في الموقع المناسب، وأن يقدم المنتجات والخدمات المناسبة، وفي التوقيت المناسب. عليه فإن توقيت تنفيذ الإستراتيجية لا بد أن يخطط ويراقب عن كثب، وذلك من قبل المسؤولين عن التوجه الإستراتيجي (Strategic Direction).

فعلي صعيد المصرف ككل، يعتبر التوقيت عاملاً حاسماً في مجال تطوير المنتجات والخدمات. كما أنه أداة تخطيطية لتخصيص استخدامات الموارد، وتحديد تعاقب

الفعاليات. لذلك يمكن استعمال أساليب مثل "المسار الحرج" (CPM)، وأسلوب تقييم ومراجعة البرامج (PERT)، حتى في مجال برمجة استيعاب الحيازات (الاستحواذات) وتنفيذ الإندماجات، وإعادة هيكلة المصرف. من جهة أخرى، فإن الجدولة الزمنية للخدمات، التي تقدمها بعض الإدارات للمصرف ككل، هو من أهم عناصر نجاح التنفيذ بسبب ضرورة تخصيص أوقات مدرائها على الوجه المطلوب.

**ثانياً) رقابة الأداء وتقييم الإنحرافات، أو الإبتعادات (Monitoring Perfomance and Evaluating Deviations or Variances):**

**أ) صياغة معايير الاداء وتحديد الانحرافات عنها دورياً:**

تستلزم نظم الرقابة الإستراتيجية صياغة معايير الأداء. كما أنه لا بد من رقابة تقدم العمل، وتشخيص الانحرافات او الإبتعادات، وتقييمها أثناء عملية تنفيذ الإستراتيجية. يوضح الشكل أدناه نموذجاً لكيفية رقابة الأداء وتقييم الإنحرافات، حيث طرحت فيه عوامل النجاح الأساسية. مثل هذه المؤشرات تمثل النجاح بعد سنتين من خطة خمسية قصد بها تحقيق تمييز للمصرف على غيره في مجال تقديم المنتجات والخدمات. إذ أن اهتمام الإدارة العليا الدائم هو مقارنة النجاح المتحقق لتاريخه مع النجاح المتوقع في نقطة زمنية محددة. من الأمور المثيرة للإنتباه مستوى الإنحراف الحالي، لأن تقييمه يتيح المجال لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

## الشكل (18)

## رقابة وتقييم انحرافات الاداء

| عامل النجاح الإستراتيجي | الموازنة | الأداء الحالي | الانحراف الحالي | التحليل |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **التكلفة**<br>نسبة المصروفات الإدارية إلى مجموع المصروفات | %15 | %12 | +3%<br>(إنجاز) | هل أننا نسير بسرعة كبيرة أم أن هناك<br>مصروفات غير مباشرة أكثر مما هو ضروري؟ |
| الربح الإجمالي | %40 | %40 | صفر% | ---- |
| **جودة المنتج**<br>عدد المودعين الذي قدموا شكاوى | %2.0 | %2.1 | -0.1% | فارق بسيط |
| المواصفات الفعلية للخدمة بالمقارنة مع المعايير | %92 | %80.0 | -12%<br>(تخلف) | لماذا تخلفنا في هذا المجال؟ هل كان السبب<br>تشعب المصرف في منتجات كثيرة؟ |
| **خدمة العملاء**<br>نسبة شكاوى العملاء إلى مجموع المعاملات | %2.7 | %3.2 | -0.5%<br>(تخلف) | لماذا حصلت هذه الشكاوى؟ ما هي المجالات<br>التي حصلت فيها؟ |
| نسبة العاملين على الخدمة المباشرة للعملاء<br>إلى عددهم | %2.7 | %2.1 | +0.6%<br>(تخلف) | هل كان ذلك بسبب خفض التكاليف، هل<br>أن للعدد علاقة بكفاية تقديم الخدمة أو تقديمها إالكترونيا؟ |
| **التسويق**<br>متوسط الودائع للموظف الواحد شهرياً | 11500 | 12100 | 600<br>(انجاز) | تقدم ملحوظ. هل يخلق ذلك مشكلات في<br>مجال توفير الإسناد له؟ |
| توسيع تشكيلة المنتجات | 3 | 5 | +2<br>(انجاز) | هل أن المنتجات جاهزة؟ هل أن يتم الوفاء بالمعايير؟ |
| **المنافسة**<br>إدخال منتجات جديدة من قبل المنافسين (متوسط) | 6 | 3 | 3<br>(تخلف) | هل أننا لم نقدر بشكل سليم توقيت تحركات<br>المنافسين؟ ما هي؟ |
| **معنوية العاملين**<br>نسبة الغياب | %3.0 | %3.0 | كما هو مستهدف | يبدو أن هناك مشكلة. |
| نسبة دوران العاملين | %10 | %15 | -5%<br>(تخلف) | لماذا تخلفنا هنا؟<br>كثيراً؟ |

يبدو من الشكل أعلاه، أن المصرف يحقق رقابته على التكاليف بشكل جيد، بل أنه فاق ما هو مخطط في مجال تخفيض التكاليف غير المباشرة. كما أن أدائه في مجال المنتجات يبدو جيداً، ولو أن مواصفاتها هي أقل من المواصفات المعيارية. هذا الى جانب إرتفاع الودائع للموظف الواحد، وتوسع تشكيلة المنتجات. أما نسبة الغيابات فهي بحسب المتوقع غير أن دوران إرتفع نسبياً.

**ب) تشخيص اسباب الانحرافات والاجراءات التصحيحية:**

بعد تحديد الإنحرافات، لا بد من ربطها سوية في صورة واحدة. فقد يكون توسع تشكيلة منتجات وخدمات المصرف استجابة لطرح منتجات وخدمات جديدة، بأكثر من المتوقع من قبل المنافسين في السوق. وقد يكون انخفاض التكاليف الإدارية بسبب تخفيض مستويات خدمة العملاء، وبالتالي زيادة شكاواهم، وهكذا.

في ضوء ذلك، تتحرك الإدارة العليا لمعرفة ماهية الأسباب وراء الإنحرافات، فهل هي داخل المصرف أم خارجية؟ تتبلور أمامها بدائل عديدة، منها الاستمرار في المسيرة الحالية، أو زيادة النشاط في السوق في مواجهة تحركات المنافسين المتضمنة طرح منتجات وخدمات جديدة. كما أن مثل هذا التقييم يعتبر أساسياً لإدارات المصرف وتقسيماته، خاصة بوجود موازنات وخطط تتناسب مع مستوياتها. كما أنه تبعاً لأهمية وخطورة الانحرافات، تصاغ الإجراءات التصحيحية. من الضروري هنا التأكد من ان التعديلات قصيرة الأجل لا تربك إستراتيجية المصرف في الأجل الطويل.

أضف إلى ذلك، أنه لا بد من تحديد "مدى" (Range) معين للإبتعاد المسموح به عن المستويات المقبولة لعوامل نجاح الإستراتيجية، وبالتالي لا يحتاج إلى إجراء تعديلات. هذا في حين ان الإبتعاد عنه، بالانخفاض أو الارتفاع، يحتاج إلى إجراءات تصحيحية.

هناك أسلوب تستعمله بعض المصارف يسمى " نقاط التفعيل" او "التحرك" (Triggor Points). تعرّف هذه النقاط على أنها مستويات أداء، تحدد أثناء عملية وضع الإستراتيجية، والخطط المنبثقة عنها، وتوصف على أنها انحراف مهم يعني أما تهديداً كبيراً للمصرف أو فرصة استثنائية مواتية له. بل أن بعض المصارف أخذت بمبدأ وضع "خطط موقفية" (Contingency Plans) لغرض معالجة المواقف الاستثنائية

المذكورة، وهي تتضمن إعادة النظر في الأولويات، وإعادة تخصيص الموارد، لغرض الإقتصاد في الوقت المخصص لردود الفعل الجديدة.

فالإجراءات التصحيحية هي التي تؤكد على دور الإدارة في نجاح الإستراتيجية. قد يكون من الممكن تعديل المسيرة من خلال إعادة النظر بالخطط ذاتها، أو تصحيح أوجه الخلل في الأداء، أو الاثنين معاً. كما أن هذه الإجراءات تؤلف "تغذية عكسية او راجعة" (Feedback) للإدارة للاستفادة منها في صنع الإستراتيجيات وصياغة الخطط النابعة عنها في المستقبل.

**ثالثاً) تحفيز الرقابة والتقييم (Motivating Control and Evaluation):**

**أ) اهمية الموارد البشرية:**

تعتمد رقابة وتقييم الأداء، في النهاية، على الموارد البشرية العاملة في المصرف وبخاصة القيادات، أو شاغلي المناصب المفتاحية. لذلك فإن مكافأة الأداء الذي يقدم الى الإدارات والأقسام والأفراد هو من العناصر الأساسية في نجاح الإستراتيجية. وفي حين تعطي الحوافز "الإيجابية" دورها الأكبر، فإن هناك حاجة في بعض الأحيان لاستخدام الحوافز "السلبية"، بما فيها العقوبات. يتم كل ذلك في إطار نظام التحفيز وآلية الحوافز الإيجابية (المكافأة النقدية، الزيادات، المكافآت التشجيعية، حقوق شراء الأسهم، الترقيات، الفرص، المديح)، او السلبية (تبديل المسؤولية، توجيه الانتقاد...). وهكذا فإن نظام التحفيز يحقق التناسق بين الطموحات الشخصية وبين بلوغ الأهداف التي انطلقت منها الإستراتيجية.

تتصدر نظم التحفيز "المكافآت المالية"، وبخاصة إذا تم ربطها مع مؤشرات الأداء، والتي تمثل بدورها مدى تنفيذ الإستراتيجية. يحقق ذلك للفرد مرونة العمل، ونوع من الإستقلالية، أو درجة التصرف في العمل اليومي، وكلها تتيح أمامه إمكانية إشباع رغباته الذاتية. بالمقابل، فإن حجب العلاوات المالية وتقليل فرص الإشباع الذاتي هي من الحوافز السلبية، وكلها أدوات المدير لدفع الأفراد باتجاه حسن تنفيذ الإستراتيجية.

ب) الافق الزمني:

من ناحية أخرى، فإن للأفق الزمني أهميته في فاعلية التحفيز. فهناك انتقاد موجه إلى الحوافز التي تعتبر قصيرة الأجل في أبعادها، لأن تأثيرها قد لا يكون متوافقاً مع متطلبات الإستراتيجية في الأجل الطويل. مثل ذلك تحقيق خفض في التكاليف في الأجل القصير، أو السعي لتحقيق الربحية قصيرة الأجل. لو كانت أهداف الإستراتيجية، مثلاً، تحقيق النمو من خلال التكامل الأفقي للمنتجات الحالية في أسواق وقنوات توزيع جديدة، فإن هيكل المكافأة قصير الأجل قد يعيق تحقيق الأهداف. ذلك لان المكافآت قصيرة الأجل غالباً ما تستند إلى أداء السنة الماضية، وتقارن معه، ولهذا الأسلوب سلبياته التي منها:

- أنه ينظر إلى الوراء، أو إلى الأداء التاريخي، أو إلى الإستراتيجية السابقة.
- التوجه نحو الأجل القصير، على الرغم من أن الكثير من أنشطة المصرف تتجه نحو الأجل الطويل.
- المكاسب والخسائر الإستراتيجية المحتملة التي لا تظهر في الدفاتر المحاسبية التاريخية.
- قد تحصل الموارد البشرية على المكافآت مقابل إنجازات قصيرة الأجل تتعارض مع التوجهات الإستراتيجية.

غير أن ذلك لا يعني الإستغناء نهائياً عن الحوافز قصيرة الأجل. فالأهداف قصيرة الأجل، النابعة عن أهداف الإستراتيجية، تحتاج إلى حوافز قصيرة الاجل لغرض تحقيقها، وصولاً إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل. كما أنه من المفترض، في أصل صياغة الإستراتيجية، أن تكون الأهداف قصيرة الأجل متناسقة مع بعضها، ومع الأهداف طويلة الاجل.

إذن فالتحفيز الناجح للإستراتيجية يجب أن ينطلق من الأهداف قصيرة وطويلة الأجل معاً. يتطلب هذا الامر توجيه النظر إلى المستقبل والأداء المتوقع، إلى جانب الأداء الحالي المقاس بأداء السنة الماضية. بعبارة أخرى، فإن الحافز يمنح، مثلاً، استناداً لما تحقق في سنة معينة، وكذلك مدى إسهام هذا الإنجاز في تحقيق الأهداف للسنوات

الخمس القادمة. كما أن الحوافز لا بد أن تكون متوافقة مع أية إعادة نظر في أولويات الإستراتيجية.

يعكس الشكل أدناه كيفية تحقيق ذلك من خلال تقديم حوافز على أساس الأداء السنوي (في الأجل القصير)، ولسنتين وثلاث، مع الأخذ في الاعتبار التعديلات في الخطط. أما في الأجل الطويل، فانه لا بد أن يؤخذ في الاعتبار الأداء المتراكم للفرد خلال اتهامه في تنفيذ حصته من الإستراتيجية.

**جـ) الأولويات قصيرة وطويلة الاجل:**

يجب ان تتفاوت أولويات الأجل القصير/ مقابل الأجل الطويل، بحسب طبيعة الإستراتيجية. في الشكل أدناه، نتائج دراسة قدمتها مجموعة من خبراء الإستراتيجية حول إستخدام المعايير في تحديد مكافأة وحدات الأعمال الإستراتيجية (SBU). فقد وجد من الدراسات الميدانية أن المعايير طويلة الأجل في منح المكافآت كانت أكثر أهمية من المعايير قصيرة الأجل، عندما كان اتجاه الأعمال الإستراتيجية إلى " إستراتيجية البناء"(Build Strategy) قياساً بالمعايير قصيرة الأجل عندما كان اتجاه تلك الوحدات نحو " إستراتيجية الحصاد" (Harvest Strategy)، أي إستراتيجية تحقيق العائد من أنشطة وصلت إلى حد الإشباع في السوق وأصبح تحقيق النمو فيها صعباً.

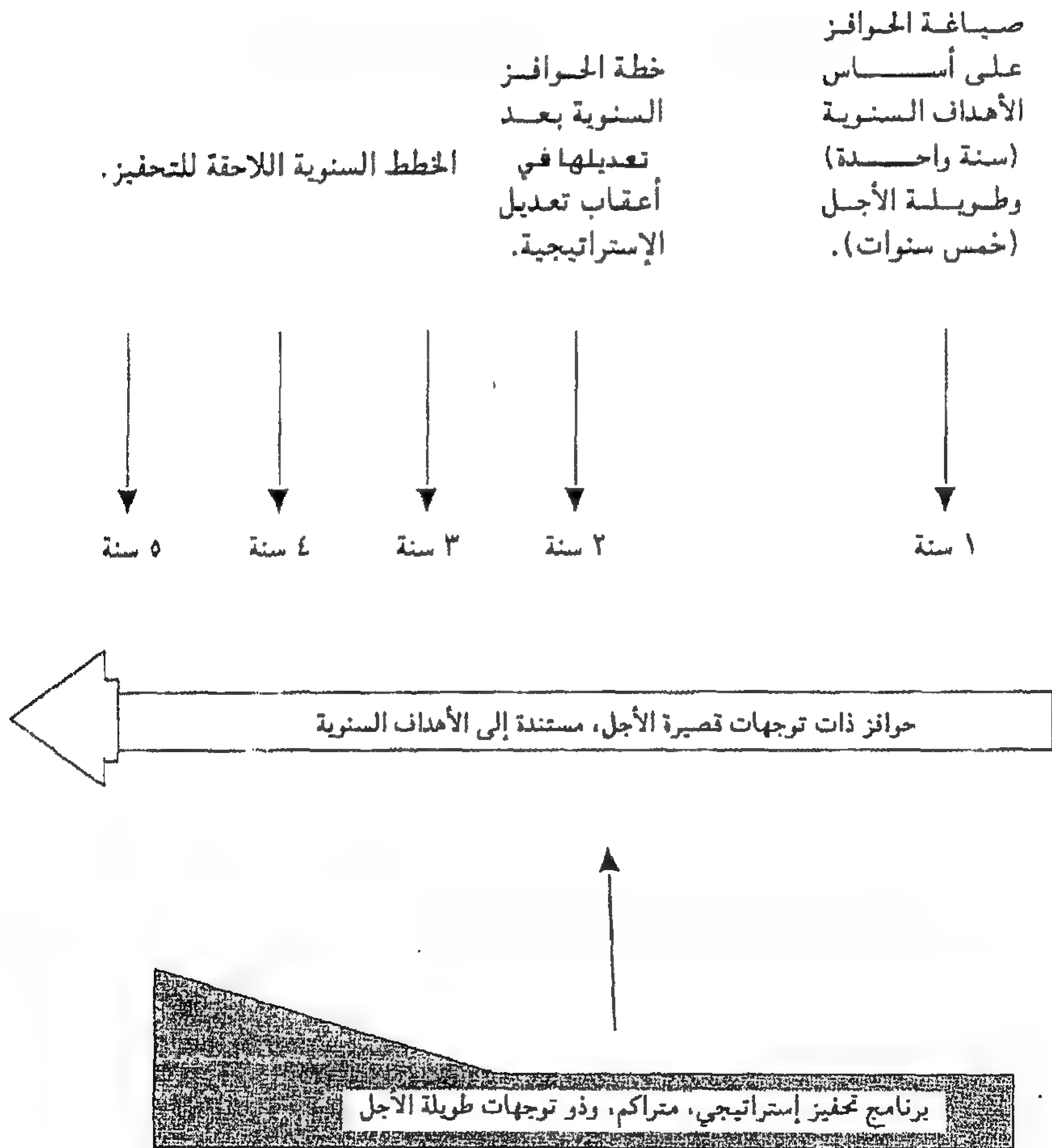
كما أن هناك إمكانية أخرى للتوفيق بين الأجلين القصير والطويل في منح الحوافز هو استعمال "الموازنات الإستراتيجية" (Strategic Budgets). فالموازنات الإستراتيجية تستعمل إلى جانب "الموازنات العاملة أو الجارية"، ولو أن الأهداف والخطط المرتبطة لكل منهما قد تكون متفاوتة. فتوجه الموازنات العاملة ( الجارية) هو الرقابة والتقييم لأعمال المصرف كما هي متوقعة في السنة القادمة، في حين أن الموازنة الإستراتيجية تحدد الموارد، والاولويات، والبرامج والأنشطة الأساسية التي يجب أن ترتبط سوية وتتكامل في الإستراتيجية (طويلة الأجل). لذلك فإن للموازنات الإستراتيجية مزاياها (كما يظهر ذلك في الفصل الثاني عشر)، ومنها:

- قياس مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية بشكل مستقل عن تحقيق الأهداف قصيرة الأجل.

- صياغة حوافز لتحقيق الأهداف طويلة الأجل بشكل مستقل عن تحقيق الأهداف قصيرة الأجل.
- وضع برنامج طويل الأجل تمنح بموجبه، مثلاً، حقوق شراء الأسهم في المصرف بأسعار متدنية تشجيعياً للمدراء على تنفيذ الإستراتيجية والحصول على أرباح رأسمالية ناشئة عن إرتفاع أسعار الأسهم في السوق.

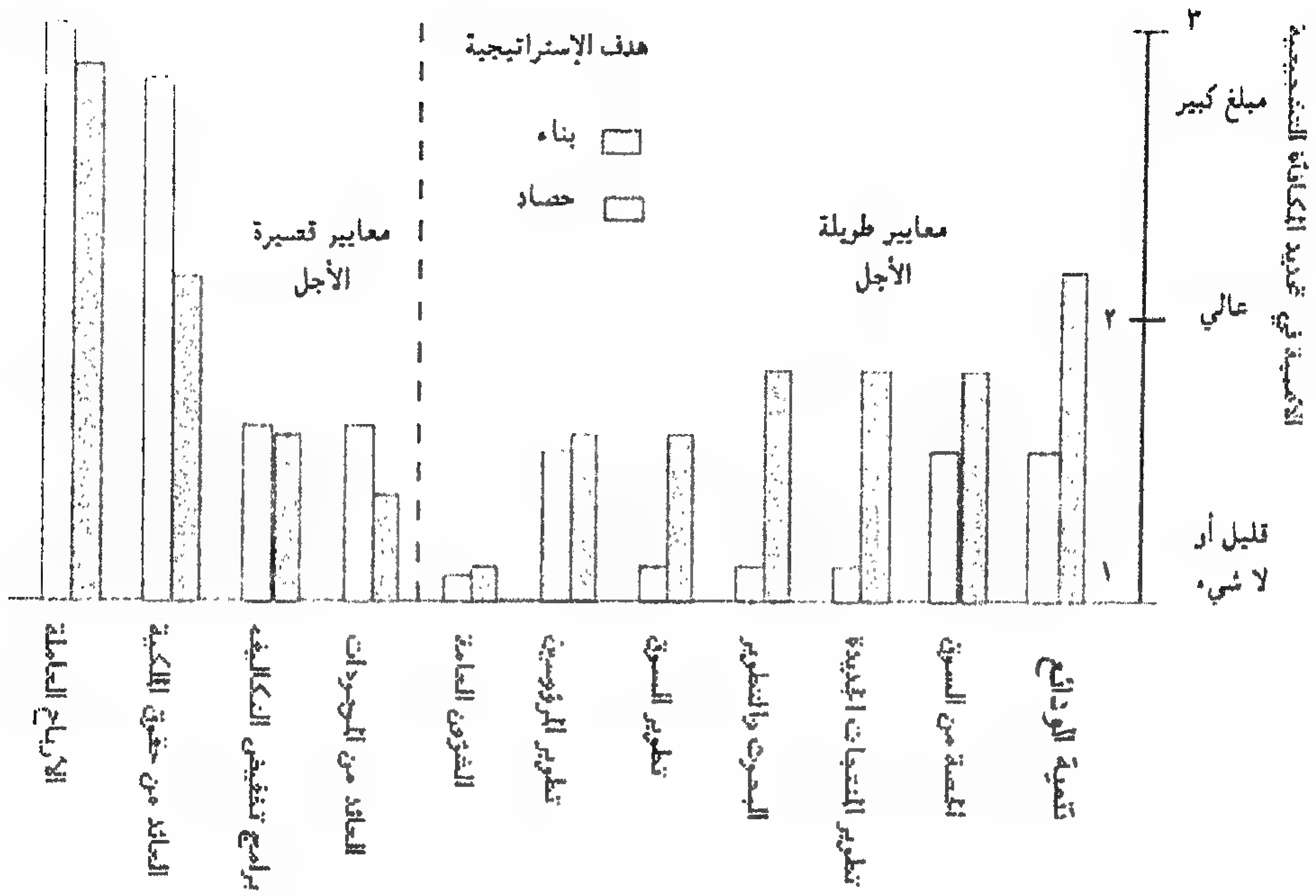
**شكل (19)**

**نظام التحفيز السنوي، مع إستشراف طويل الأجل**



## شكل (20)

## أهمية الأبعاد المختلفة في تحديد المكافأة التشجيعية



# دراسة حالة

## إدارة موارد المصرف

## مصرف التنمية التونسي (ش.م)

1) يعتبر مصرف التنمية التونسي من المصارف القديمة التي أسست سنة 1970، وكانت غالبية المصالح المالكة أجنبية، وقد تمت تونسة ملكية المصرف تدريجياً، حتى غدا الآن مملوكاً في الغالب من قبل مصالح تونسية في القطاعين الخاص والعام، بالإضافة إلى مساهمات عربية بحوالي (25%) من رأس المال المدفوع. كما اتجه، منذ نهاية التسعينات، نحو أسلمة عملياته تدريجياً. ولم يكمل بعد هذه المهمة التي اعتبرت إستراتيجية.

2) أنتهج المصرف، خلال العشرين سنة الأخيرة، سياسة التنويع في محفظته من المشاركات الاسلامية، على الرغم من أن النسبة الأعلى منها كانت لأغراض تجارية وصناعية قصيرة الأجل.

3) أسهمت المشروعات العقارية للمصرف (بناء وبيع الوحدات السكنية)، بالإضافة إلى بناء وتأجير المحلات والمكاتب التجارية والفنادق، في التوسع العمراني الذي شهدته تونس العاصمة، إضافة إلى المدن الكبيرة والمتوسطة الأخرى.

4) امتدت مشروعاته لتمويل الزراعة، لآجال متوسطة في مجال تمويل شراء أو استيراد المعدات والمكائن الزراعية وبيعها بالأقساط للمزارعين ولكن مقابل ضمانات متشددة بسبب التقلبات في قطاع الزراعة.

5) في مجال "المضاربة" و"الاستصناع" ركز المصرف على تمويل الفرص التجارية والصناعية قصيرة الأجل، بالإضافة إلى تمويل منشآت للأفراد وتجارة الجملة، والصناعات الخفيفة والمتوسطة. إذ يشترك في تمويل صناعات: النسيج، الأثاث

المعدني، الغذاء، الكيماويات، المواد الإنشائية، ويمتد تمويله لتجارة التجزئة إذا كانت المنشآت متوسطة أو كبيرة الحجم.

6) يقوم المصرف بتقديم مجموعة متنامية ومتنوعة من " الاجارة المنتهية بالتمليك" لشراء رأس المال الثابت في الصناعة ولكن مع نسب هامش أمان عال.

هذه هي المعالم الأساسية لسياسة ومكونات محفظة الموجودات المربحة في المصرف. وقد كانت نتائجها خلال السنوات 2009 - 2013 كما هو مرفق. هذا مع العلم بأن معدلات العائد من التمويل قصير الأجل (رأس المال العامل) قد تراوحت بين (9-10%)، بالقياس مع (10-12%) للتمويل طويل الأجل (فرص صناعية، وعقارية، وزراعية).

7) لغرض تمويل النمو في محفظته، فقد عملت إدارة المصرف على إنتهاج سياسة تشجيع جذب الودائع ومصادر التمويل الأخرى، وذلك بوسائل متنوعة:

- تسويق خدماته للمنشآت الكبيرة وبعض المنشآت المتوسطة، حسبما تسمح به إمكانات المصرف.
- دفع عوائد أعلى على حسابات الاستثمار.
- توسيع شبكة المصرف من الفروع، لكي تغطي المدن الأصغر والقصبات ومراكز المناطق الزراعية المهمة.
- التوسع في تقديم بعض الخدمات المصرفية للمودعين برسوم معتدلة.
- بذل جهود للحصول على بعض حسابات الاستثمار من المؤسسات العامة، (الضمان الاجتماعي، أموال القاصرين...).

## تطور صيغ التمويل (مليون دينار)

| صيغ التمويل | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) التجارية (المجموع) | 132 | 136 | 122 | 115 | 110 |
| منشآت جملة | 112 | 106 | 98 | 85 | 80 |
| منشآت تجزئة | 20 | 20 | 24 | 30 | 30 |
| 2) الصناعية (المجموع) | 58 | 65 | 66 | 71 | 82 |
| رأسمال عامل | 37 | 35 | 28 | 31 | 40 |
| رأسمال ثابت | 21 | 30 | 38 | 40 | 42 |
| 3) الشخصية (او الاستهلاكية) | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4) المشروعات العقارية (المجموع) | 22 | 30 | 41 | 52 | 57 |
| سكن فردي | 5 | 10 | 16 | 22 | 21 |
| سكن عمودي | 10 | 8 | 10 | 15 | 18 |
| مبان تجارية (اسواق ...الخ) | 4 | 7 | 9 | 10 | 12 |
| فنادق | 3 | 5 | 6 | 5 | 6 |
| 5) الزراعية (المجموع) | 20 | 26 | 23 | 29 | 32 |
| رأسمال عامل | 15 | 16 | 14 | 17 | 19 |
| رأسمال ثابت | 5 | 10 | 9 | 12 | 13 |
| المجموع الكلي | 237 | 561 | 256 | 272 | 285 |

وقد أثمرت هذه الجهود عن زيادات متواصلة في حجم الودائع، ولكن الزيادة في الودائع للحفظ (الجارية) كانت أعلى بكثير من الزيادات في حسابات الإدخار والاستثمار والتوفير والودائع الثابتة. وقد بلغت نسبة الودائع إلى مجموع صيغ التمويل مستويات عالية خلال السنين الأخيرة، مما يؤشر (إلى جانب محدودية محفظة الاستثمارات، كما موضح أدناه) سيولة فائضة. وقد كان هذا الاتجاه واحداً من الأسباب التي جعلت

المصرف يتجه نحو زيادة أجل تمويله للصناعة والعقار والزراعة، رغم أن هناك زيادات قد تحققت كذلك في التمويل لآجال قصيرة، لغرض توظيف ودائعه المتزايدة:

**تطور الودائع للحفظ (الجارية)**

**وحسابات الاستثمار والإدخار (مليون دنيار)**

| نهاية سنة | ودائع للحفظ/جارية | حسابات الاستثمار | ودائع الادخار | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| 2009 | 267 | 52 | 22 | 341 |
| 2010 | 289 | 73 | 30 | 392 |
| 2011 | 311 | 90 | 44 | 445 |
| 2012 | 322 | 101 | 45 | 467 |
| 2013 | 341 | 114 | 40 | 495 |

**ملاحظة:**

تبلغ نسبة الاحتياطي القانوني النقدي (15%) على الودائع الجارية و (5%) على حسابات الاستثمار والادخار (التوفير ولاجل).

8) أما في مجال الاستثمار، فإن إدارة المصرف ترى فيها مخاطرة عالية، خاصة وإن أسعار الأسهم تتقلب بحدود (5%) في السنة، ولكن العائد عليها يصل إلى (11-15%)، وهناك سندات إقراض تصدرها الشركات الكبيرة في القطاعين الخاص والعام يسمح المصرف المركزي في حدود (10%) من مجموع الودائع)، إلى جانب أسهم من النوع الممتاز يسمح المصرف المركزي بشرائها بحدود (5%) من الودائع. تحقق السندات المذكورة غير الحكومية مردوداً عالياً كان متوسطه بين (10-16%). وتتقلب الأرباح الموزعة من الأسهم، ولكنها، على سبيل المعدل، لا تقل عن هذه المستويات. غير أن إدارة المصرف، ترى أن الدخول بهذه العمليات يتطلب أطراً فنية متخصصة غير متوافرة في المصرف حالياً، وإن الاستثمارات المالية تؤدي إلى زيادة مخاطر المصرف بسبب تقلبات الأسعار، والتضخم وغير ذلك.

9) أدت سياسة المصرف في فتح الفروع في المدن الأصغر والقرى والقصبات إلى ارتفاع تكلفة الدينار الواحد من الودائع، والتمويل المقدم للمنشآت، خاصة وإن الكثير من هذه الفروع يبدأ بحجم عمل محدود على أمل التوسع لاحقاً، وتغطية التكاليف ثم تحقيق العائد. كما أدت سياسة المصرف في تقليل بعض خدماته، وارتفاع تكلفة رواتبه بسبب قدم العاملين لديه، إلى زيادة مصروفاته العاملة.

10) اتضح من الدراسة الأعمق لوضع المصرف في السوق التونسي أنه على الرغم من زيادة مجموع صيغ التمويل، فإنه قد خسر وبشكل متزايد حصته في السوق، وخاصة في القروض التجارية والصناعية متوسطة وطويلة الأجل لتمويل رأس المال الثابت. إذ على الرغم من أن إدارة المصرف تساهلت في مسألة تمديد آجال التمويل، وفي فتح الفروع وتخفيض بعض التكاليف، إلا أنها لم تواكب المصارف الأخرى في المجالات الآتية:

- حوسبة العمليات المصرفية، وخاصة باستخدام الحاسوب.
- المركزية الملحوظة في الصلاحيات، حيث أن الفروع داخل العاصمة وخارجها تعود إلى الإدارة العامة للحصول على معظم الموافقات اللازمة لتقديم التمويل.
- الإجراءات الإدارية الطويلة نسبياً (الروتين) في تنفيذ المعاملات.
- تخلف المصرف في مجال جمع وتحليل المعلومات الائتمانية وتركيز اهتمامه على الضمانة باعتبارها هي الأساس في التأكد من التسديد في المستقبل.
- التوكيد على أن القروض لتمويل رأس المال العامل لابد أن توجه لتمويل التوسع في المخزون السلعي.
- لم تشهد الإدارة العامة عملية ملحوظة لإعادة التنظيم، رغم توجه المصرف لزيادة وتنويع خدماته، وأسلمة عملياته، وزيادة فروعه.

- شكوى العملاء المستفيدين من التمويل من التدخل الزائد للمصرف في شؤونهم لضمان استرداد أمواله.

11) يظهر من دراسة ربحية المصرف مقاسة بنسبة $\frac{\text{صافي الدخل}}{\text{راس المال}}$ إنها قد شهدت نوعاً من الاستقرار بحدود حوالي (7-9%)، في حين تدهورت ربحية المصرف مقاسة بنسبة $\frac{\text{صافي الدخل}}{\text{الموجودات}}$ من (1.5) إلى (0.6%) فقط. كما أن المصرف المركزي بصدد طلب زيادة رأسمال المصرف.

12) أخذ المصرف في الأونة الأخيرة يواجه المشكلات في استرداد التمويل الممنوح لآجال متوسطة وطويلة، مما دفع الإدارة إلى زيادة مخصص الديون المشكوك في تحصيلها. هذا على الرغم من تشددها الملحوظ في مجال التزام العملاء بالتسديد في المواعيد المقررة، إلا في استثناءات محدودة على تمديد الأجل مصحوباً بضمانات إضافية.

**المطلوب:**

**1) وضع إستراتيجية للسنوات الخمس القادمة تستند إلى تحليل:**

أ) نقاط القوة والضعف في المصرف.

ب) الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة.

**2) تتضمن إستراتيجية المصرف كذلك:**

أ) إنهاء عملية التحول إلى صيغ التمويل الإسلامي.

ب) إعادة النظر في صيغ التمويل الحالية باتجاه تطوير خدمات المصرف وتسريعها.

ج) الدخول في مجالات جديدة من العمليات المصرفية الإسلامية.

**3) إعادة هيكلة المصرف وبخاصة:**

أ) عملية اتخاذ القرارات في الإدارة العامة.

ب) إدارة الفروع المصرفية.

**4) وضع نظم وأساليب جديدة في المصرف وبخاصة في مجال:**

أ) الحوسبة.

ب) المحاسبة.

**5) وضع إستراتيجية لتسويق خدمات المصرف، باتجاه:**

أ) زيادة مزاياه التنافسية.

ب) زيادة حصته في السوق.

**ملاحظات حول صيغ التمويل الاسلامي:**

هناك العديد من صيغ التمويل الاسلامي، يمكن تعريف مجموعة منها ذات علاقة بهذه الحالة على النحو الآتي، للمساعدة في الحل:

**المضاربة:** عقد على الشركة بين اثنين او اكثر، يقدم احدهما المال (المصرف) والآخر العمل، ويكون الربح بينهما بحسب الاتفاق والشرط.

**الاستصناع:** طلب طرف من آخر صنع شئ محدد مقابل مبلغ محدد، مع قبول الصانع بذلك، مع وصف المصنوع وتعريفه على الوجه المطلوب، ولا يلزم دفع الثمن حالاً، وليس لاحد العاقدين الرجوع عن العقد.

**المرابحة:** قوله تعالي " واحل الله البيع وحرم الربا"، وهي بيع مرتب ثمنه على ثمن بيع قبله، غير لازم مساواته له، مع الافصاح عن الربح.

**السلم**: بيع آجل بعاجل، وهو موصوف بالخدمة وببدل، ويطبق بوجه خاص في الزراعة.

**المشاركة (الشركة)**: عقد بين اثنين فاكثر على ان يكون راس المال والربح مشتركاً بينهم.

**الاجارة المنتهية بالتمليك**: شراء المصرف للاصل وتأجيره للغير مع النية في البيع بعد اكمال سداد الاقساط.

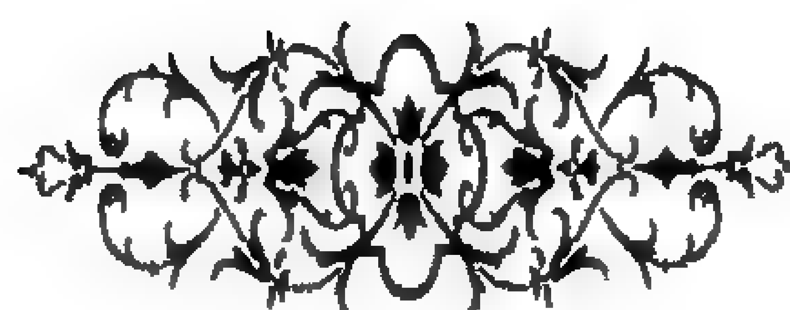
# الفصل الحادي عشر

## الموازنة الشاملة للمصرف

القسم الاول: اهمية الموازنة الشاملة للمصرف واعداد القوائم المالية التقديرية

القسم الثاني: اساليب اعداد الميزانية العمومية التقديرية للمصرف

القسم الثالث: رقابة تنفيذ الموازنة الشاملة للمصرف



# الفصل الحادي عشر

# اعداد ورقابة الموازنات المصرفية

**القسم الأول: اهمية الموازنة الشاملة للمصرف واعداد القوائم المالية التقديرية:**

**اولاً) أهمية الموازنة الشاملة للمصرف:**

الموازنة (التقديرية) المصرفية هي جزء أساسي من إدارة المصرف وترتبط بشكل خاص باداء وظيفتي التخطيط والرقابة اللتين يمارسهما المدير. في إطار الهيكل التنظيمي. كما أن الموازنة تعّبر عن تطوير معلومات "المحاسبة المالية" إلى لغة "المحاسبة الإدارية". وهي، بعد، تحضر لآجال متعددة، كما أنها تتمتع بمزايا كثيرة، ولها بعض السلبيات التي تعمل إدارة المصرف على معالجتها.

**أ) الموازنة في إطار ممارسة وظيفتي التخطيط والرقابة:**

**1) التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي:**

في خضم التطورات التي ادت الى توسع كبير في تقديم المنتجات الخدمات المصرفية، وتضخماً نقديا بنسب عالية شاملاً ذلك، ارتفاعات في أسعار الفائدة، فقد غدا التخطيط، بشقيه الإستراتيجي والتشغيلي، ذا أهمية متزايدة. **والتخطيط الإستراتيجي** هو أسلوب إداري يحدد مسيرة المصرف لاجال طويلة، وكيفية تحقيق أهدافه من خلال عملية إتخاذ القرارات التي تتسم بالإنتظام والتناسق، والرشد، والشمول، والتي بموجبها يتم التزام المصرف بتخصيص موارده. فهذا النوع من التخطيط يعنى الكيفية التي يكتسب فيها المصرف أرباحه تشخيص أوجه القوة والضعف في عملياته، وإيجابيات وسلبيات مسيرته في سعيه لإغتنام الفرص المتاحة للتوسع والنمو وزيادة الأرباح. أما **التخطيط التشغيلي** (خطط العمل) فيختص بالخطط التشغيلية (أو العملياتية) قصيرة الأجل، التي تؤدي، بمجموعها، إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية. فهو يشمل الخطط

السنوية، والفصلية ،( والأقصر أجلاً)، بما في ذلك الجوانب الإجرائية اللازمة لتحقيق الأهداف، التي ترسم في إطار التخطيط الإستراتيجي.

**2) طبيعة الموازنة:**

تضم عملية التخطيط مكونات عديدة، منها التنبؤ، واعداد الموازنات، وتخصيص الموارد، ورسم السياسات في ضوء ذلك، بعد ان تحدد الأهداف الأساسية للمصرف ضمن استراتيجيه. فالتنبؤ بالمتغيرات البيئية (العوامل الخارجية) والداخلية في المصرف هو جزء مهم من عملية التخطيط، لأن صياغة الخطة لا يتم إلا بعد التنبؤ بحركة العوامل الخارجية والداخلية. كما أن الموازنة هي جزء من التخطيط، لأنها تعتبر ترجمة للإستراتيجيات واهدافها بشكل خطة رقمية. اما تخصيص الموارد (أوجه استخدام أموال المصرف) فهو يتم بحسب أولويات محددة تحقق أهداف الخطة. وهكذا فالتخطيط وظيفة يستخدمها المصرف لرفع مستوى الأداء.

ويؤلف التخطيط، بما فيه الموازنة، هيكلاً لإتخاذ القرارات. ذلك لأن الأجهزة تصبح أكثر إنتظاما وتنسيقاً خلال تنفيذ الخطة، وتتجه لأن تكون رشيدة، وموضوعية. كما تؤلف المعايير المنبثقة عن الموازنة قياساً للأداء الفعلي، لمعرفة مدى إنحرافه عن الخطط.

وتعتبر الموازنة أداة مهمة في تنسيق العمليات المصرفية باعتبارها تشتمل على كل أنشطة المصرف، مع المحافظة على توازنات متعددة بين مكوناتها، بحيث تكون مسيرة العمليات متوائمة في مكوناتها وجزئياتها.

**3) ايجابيات الموازنة المصرفية:**

من بين ايجابيات الموازنة المصرفية تحقيق ما يأتي:

- المعاونة في وضع سياسات واضحة للمصرف، وكذلك وضع سياسات فرعية للأنشطة المختلفة فيه.
- إتاحة الفرصة لإشتراك العاملين في إتخاذ القرارات لأن الادارات والفروع تشترك في إعدادها.

- تحديد المسؤوليات على مستوى الهيكل التنظيمي للمصرف، وصولاً إلى الفرد الواحد في الادارة والفرع.
- الإهتمام بتنظيم المعلومات المحاسبية، والإقتصادية، والمالية، والإحصائية، وغيرها التي يتطلبها إعداد الموازنة التقديرية.
- التوجه نحو الحسابات الإقتصادية لعمليات المصرف بحيث تقارن التكلفة بالمنفعة، أو الإيراد بالمصروف، وذلك عند جمع البيانات اللازمة لاعداد وتنفيذ ورقابة الموازنة.

**4) سلبيات الموازنة المصرفية:**

غير أنه، من جهة أخرى، هناك بعض السلبيات التي يمكن أن تنشأ في إعداد ورقابة وتنفيذ الموازنة، والتي يجب ان تعمل إدارة المصرف على معالجتها، ومن بينها ما يأتي:

- المغالاة في إعداد الموازنة، بحيث تصبح العملية مكلفة ومعقدة، وقد تعيق المبادرة والإبداع.
- الموازنة وسيلة وليست هدفا بحد ذاتها، ولذلك فأهدافها لا بد أن تتفاعل مع المتغيرات المحتملة (الخارجية والداخلية ). فإذا ما كانت الإدارة تريد الإبقاء على أهداف وتفاصيل الموازنة على الرغم من تلك المتغيرات، فإن الإدارة هذه تصبح عائقاً أمام تكييف المصرف لها، وبالتالي فشله في الإستجابة لها.
- يمكن أن تخفي الموازنة أوجه القصور في الأداء، إذا ما استمر الإنفاق خلالها بدون تقييم. كما أن الموازنة المستندة إلى السوابق فقط قد تتضمن إنفاقا أو تخصيصا غير مرغوب للموارد. لذلك لا بد من عملية مستمرة لإعادة النظر في المعايير وفي القواعد الأساسية التي تنطلق منها صياغة السياسات اللازمة للموازنة.
- يستند إعداد الموازنة (كأية خطة ) إلى التقديرات الخاصة بحركة المتغيرات في المستقبل وبالتالي فإن قوتها أو ضعفها يعتمدان على مدى دقة وسلامة تلك التقديرات.

- قد يؤدي إعداد الموازنات إلى فرض الضغوط على إدارات وفروع المصرف، من حيث القبول، أو حتى فرض تخصيصات معينة، أو حدود حركة معينة، مما قد يولد شعوراً بالإحباط ونشوء الصراع بين وحدات المصرف وإدارته المركزية. هذا خاصة إذا جرى إعداد الموازنة بدون المشاركة الفاعلة من قبل العاملين في الادارات والفروع.
- ضعف رقابة تنفيذ الموازنة مما يقلل من قدرتها كأداة على ممارسة وظيفتي التخطيط والرقابة.

**ب) الموازنة والمعلومات في اطار الهيكل التنظيمي للمصرف:**

**1) الموزانة والمعلومات:**

- يرتبط إعداد وتنفيذ ورقابة الموازنة بنظام المعلومات في المصرف. إذ انه بغياب المعلومات الدقيقة لا تستطيع الإدارة أن تضع أية خطة للمصرف. وهنالك قنوات للمعلومات، عمودية (نازلة وصاعد)، وأفقية (بين ادارات المصرف) حيث تتفاعل من خلالها مع انشطة المصرف، ومن بين ذلك ما تتبادله الادارات من معلومات أثناء أعداد الخطة ورقابتها. وتعتمد إدارة المصرف في الحصول على المعلومات على عدد متزايد من المتخصصين، من المحاسبين، والإقتصاديين، والإحصائيين، والتسويقيين... بسبب تنوع روافد المعلومات المطلوبة. تختلف المعلومات عن البيانات في كون الأخيرة تعرض بشكل خام وتحتاج إلى معالجة تتناسب مع حاجات المستفيد أو متخذ القرار، في حين أن المعلومات جاهزة للغرض الذي اعدت من اجله (مثلاً، اتخاذ القرارات). فالفارق بينهما نسبي، ويرتبط بالغرض وطبيعة المستعمل أو المستفيد. والمعلومات التي تحتاجها إدارة المصرف لغرض إعداد الموازنة يجب أن تكون مصاغة بما يتوائم وعملية الأعداد.
- الموازنة هي إحدى الأساليب المهمة في المحاسبة الإدارية، كنظام للمعلومات التي تحتاجها الإدارة. وتختلف المحاسبة الإدارية عن المحاسبة المالية في عدة مجالات منها أن المحاسبة الإدارية تؤكد (كما أشير لذلك في الفصل الثالث) على إستخدامات

المعلومات من قبل المدير، وأنها تؤكد على تقديرات المستقبل، وأنها ليست مقيدة بأحكام القواعد المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، كما أنها تؤكد على درجة الترابط بالقرارات الإدارية، وعلى المرونة، ولا تتقيد بالمعلومات التاريخية التي تبدو دقيقة ولكنها غير متوافقة مع التطورات الراهنة. ثم أن المحاسبة الإدارية تؤكد على ضرورة العمل على تقييم الأداء بشكل مستقل للإدارات والفروع، بدلاً من مجرد الأداء الإجمالي للمصرف ككل. أخيراً فأنها لا تعتمد فقط على العوامل المالية بل تتعداها إلى تقديرات الموارد البشرية، والمادية، والمعلومات، وتستفيد من إختصاصات عديدة في إنجاز مهماتها.

- لابد عند جمع المعلومات وتحليلها من المقارنة المستمرة بين تكلفة البيانات والمنفعة المتحققة منها. ذلك لأن المغالاة بجمع البيانات التفصيلية التي قد تكون قليلة الجدوى يحّمل المصرف الوقت والنفقات غير الضرورية. في حين قد تكون هناك مجموعة من البيانات المهمة التي لا تجمع، رغم انخفاض تكلفتها. ومسألة المقارنة بين تكلفة البيانات والمنفعة منها ليست سهلة، ولكن الوعي بها والعمل على إجراء المقارنات المستمرة قدر المستطاع يبعد إدارة المصرف عن بعض السلبيات أثناء إعداد الموازنة.

**2) الموازنة والهيكل التنظيمي للمصرف:**

- يجري إعداد الموازنة ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف. ذلك لأن شمولها مختلف أوجه نشاط المصرف يعني أنها تتفاعل مع مختلف مستويات الهيكل. يعتمد هذا التفاعل على درجة توجه الإدارة العليا في المصرف للمشاركة في إتخاذ القرارات وبالتالي اشتراك الإدارات والفروع في عملية إعداد الموازنة قدر المستطاع. لقد أثبتت التجارب العملية أن مثل هذه المشاركة تغني عملية الإعداد بالتفاصيل الميدانية (حرارة الميدان) وبتجارب من هم على تماس مباشر بواقع العمليات اليومية. كما أن المشاركة هي من نوع من العمل الجماعي (كما أشير لذلك سابقا)، الذي يعني الاعتماد على أكثر من رأي واحد. ورأي الجماعة هو أفضل، في الكثير من الأحيان، من رأي الفرد. من جهة أخرى، فقد أثبتت الدراسات الإدارية إلى أن

المشاركة في وضع الموازنة (وفي اتخاذ القرارات عموماً) يثير الحماس لدى المدراء والعاملين ويدفعهم الى التنفيذ، لأنهم يشعرون بانهم قد أسهموا في صنعها، حتى ولو لم تكن الموازنة بشكلها الأخير تعكس مشاركتهم او آرائهم كاملاً.

- أشير سابقا إلى ان "نظام محاسبة المسؤولية "، يُصمم على أساس الأداء اللامركزي للعمليات المصرفية. فرقابة الأداء المستندة إلى التخطيط (ومنه الموازنة) لا تكتفي اليوم بالأداء الإجمالي للمصرف ككل، إنما تمتد إلى الادارات والفروع، لغرض تقييم أداء كل منها بشكل مستقل قدر المستطاع، حتى لا يمتزج الأداء الجيد مع الاداء غير الجيد في أداء موحد للمصرف ككل، بدون تمييز أو مفاضلة. ولغرض تنفيذ ذلك، فإن النظام المحاسبي لا بد أن يتكيف بشكل يمكّن إدارة المصرف من تنفيذ نظام محاسبة المسؤولية. من بين ما يحتاجه النظام المحاسبي هنا هو التكييف بشكل يمكّن إدارة المصرف من تنفيذ نظام محاسبة المسؤولية. ومن بين ما يحتاجه النظام المحاسبي بهذا الخصوص إنشاء مراكز: التكلفة، والإيراد، والربح، والإستثمار، بحيث تحدد لك منها الموارد، وتخصص لها الإمكانات البشرية والمادية، والمعلوماتية المناسبة، لكي يمكن تقييم الأداء. وتجري عملية تجميع الإيرادات والتكاليف على أساس تلك المراكز وبما يسمح بتجزئة الأداء إلى أنشطة متعددة ،كل منها ضمن مسؤولية مدير معين. هذا إلى جانب تقييم الأداء الإجمالي (أو الكلي) للمصرف على أساس وجود موازنة مصرفية شاملة.

3) الموازنة المرنة:

من الإتجاهات المعاصرة في إعداد الموازنة كذلك " الموازنة المرنة " (كما سبقت الاشارة لذلك) وهي تختلف عن الموازنة " الساكنة " في أن الأخيرة موجهة نحو مستوى محدد من النشاط، وإن نتائج الأداء تقارن دائماً بالتكاليف التقديرية على أساس مستوى النشاط الأصلي.

أما "الموازنة المرنة" فلا تتحدد بمستوى معين من النشاط، بل تتضمن "مديات" من الأنشطة. كما أن نتائج الأداء لا تقارن بالتكاليف التقديرية الأصلية. ونظراً لوجوده هذا المدى من الأنشطة، فإن التكاليف الفعلية، التي يتحملها المصرف في مستويات متفاوتة من النشاط (قياساً بمستوى النشاط الأصلي)، تمكن الإدارة من تحوير الموازنة لغرض المقارنة مع الأداء الفعلي. من هنا أتت تسميتها بـ "المرنة". وهذه الطبيعة المتحركة للموازنة المرنة يجعلها قابلة لإستيعاب المتغيرات المحيطة بالمصرف أو داخله.

**4) التنسيق مع الغايات المعتمدة في إستراتيجية المصرف (مثلاً لخمس سنوات):**

- يتم تكوين إستراتيجية المصرف، مثلاً، للأعوام الخمسة 2012 – 2017، اعتماداً على مجموعة اساسية من الغايات، التي تؤلف الإطار العام لاعداد وتنفيذ ورقابة الموازنة، وهي على النحو المرفق.
- في ضوء الغايات، تتم صياغة الاهداف الإستراتيجية، لكل غاية منها، ثم تكوين الاستراتيجيات النشاطية والفرعية الاخرى، بحسب المجالات المتنوعة، التي تغطي كل أنشطة المصرف.
- لابد ام تنطلق عملية اعداد الموازنات ورقابة تنفيذها من الإستراتيجية، بكل ابعادها. يتطلب ذلك تعميم اجزاء الإستراتيجية على جميع الإدارات والفروع، كل بحسب علاقته، وعقد الاجتماعات المتواصلة مع المسؤولين على شكل فرق عمل والحرص على جعل الإستراتيجية واقعاً عملياً.
- تتوافق عملية اعداد الموازنة مع تجزئة الإستراتيجية الى عدد من السنوات، والى الاساس الربعي (الفصلي) للسنة الواحدة.

**5) مدة الموازنة: العلاقة بين الموازنة السنوية ولعدة سنوات**

- تم وضع الاسس المعاصرة لاعداد الموازنات، بعد ان تم عرض انظمة التكاليف والاسعار، وتحديد نظام محاسبة المسؤولية.

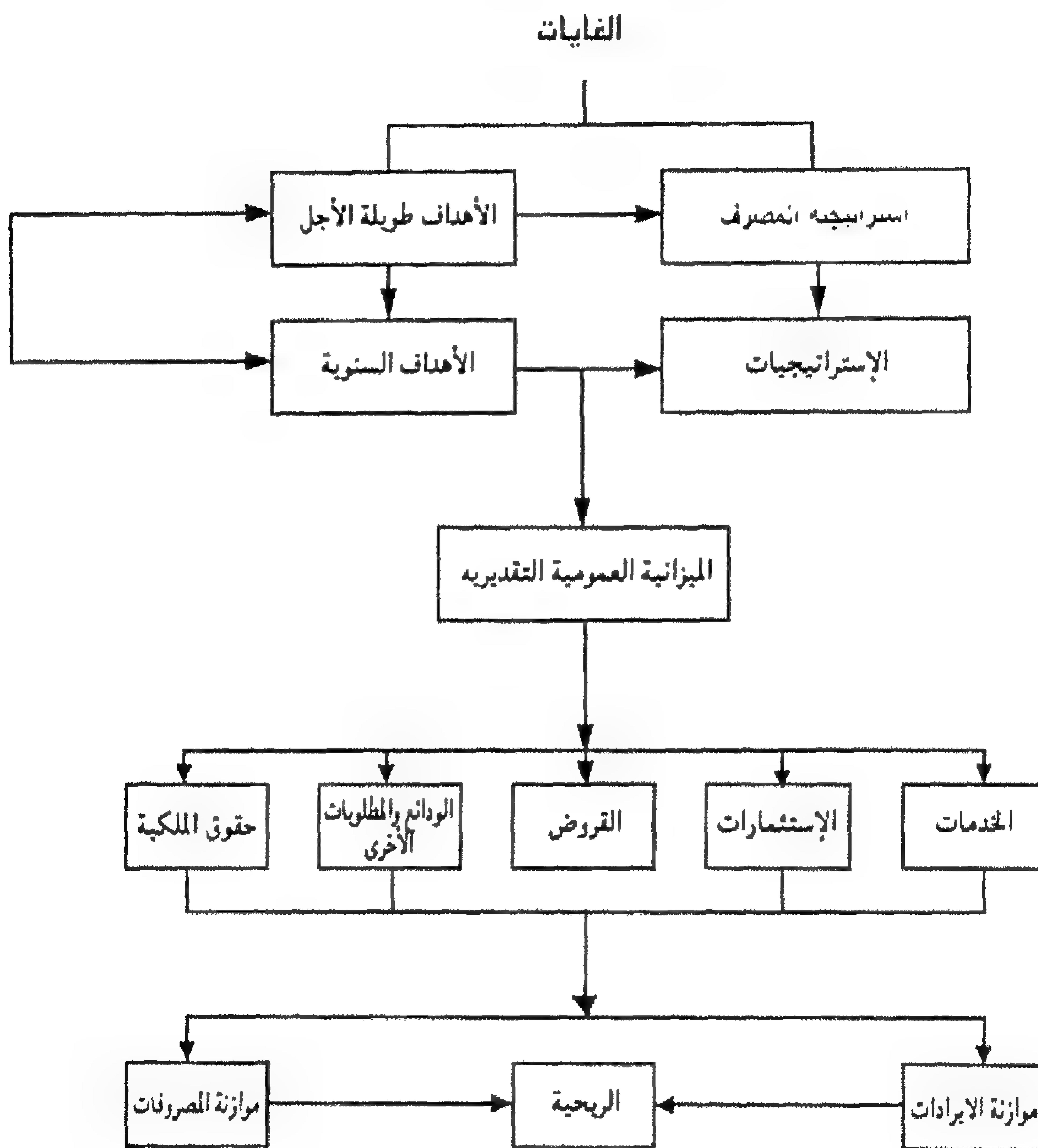
- لا تتفاوت هذه الاسس بين الموازنة السنوية والموازنات متوسطة او طويلة الاجل، عدا ان أفق التقديرات لكل من جانبي الميزانية (الموجودات، والمطلوبات وحقوق الملكية) تمتد لأكثر من سنة، وكذلك الحال بالنسبة للإيرادات والمصروفات في قائمة الدخل. بل ان الموازنة لعدة سنوات يمكن تجزئتها الى الاساس السنوي.
- يتطلب اعداد الموازنات لآجال تفوق السنة الواحدة تعزيز قدرات بحوث التسويق، المهارات الاحصائية والاقتصادية، الى جانب التأهيل المتواصل والمتخصص للمسؤولين في المصرف، سواء على المستوى القاعدي (المتمثل بمدراء الفروع) او على مستوى الإدارة العامة.
- تلعب وحدة التخطيط الاستراتيجي في المصرف دوراً مركزياً في اعداد الموازنات في الإطار الاستراتيجي، وذلك من خلال التعاون المستمر، والإدارات والفروع.
- تسير عملية اعداد الموازنات لآجال مختلفة بحسب الشكل (1) ادناه.

6) **تنظيم إعداد الموازنة:**

- تنطلق عملية اعداد الموازنة في ضوء إستراتيجية واهداف المصرف، وتتوافق مع سياساته الاساسية التي تنظم مسيرته المدة التي تغطيها الموازنة. والغايات (كما اشير لذلك بالفصل الحادي عشر) هي الاغراض النهائية او النتائج المطلوبة، التي وجد المصرف من اجل تحقيقها، وهي الاساس في رسم الخطط وتوجيه جميع الجهود والموارد لها. ومن بين ما يجب ان تتصف به الاهداف الوضوح، وايمان العاملين في المصرف بها، وامكانية تحقيقها (عدم المغالاة في الطموح)، والثقة بسلامة القرارات الصادرة بتحقيق الأهداف، وترابط وتناسق وتوازن الاهداف الفرعية التي تصب بالاهداف بالاكبر منها، وهكذا وصولاً الى الاهداف الاساسية للمصرف. كما تصاغ الاهداف، تنظيمياً، بما يتوافق مع مستوياتالهيكل التنظيمي للمصرف، وزمنياً بحسب مدة الخطة ودرجة برمجتها. من بين الاتجاهات الحديثة في صياغة الاهداف ما يسمى بـ "الادارة بالاهداف والنتائج " (التي سبقت الاشارة اليها).

شكل (1)

تنظيم اعداد الموازنة



**امثلة على الاهداف الفرعية:**

- النمو السريع في مناطق مختارة جغرافياً
- تحقيق ربحية اعلى من المصارف المنافسة
- اعلى تقييم في السوق للاوراق المالية (الاسهم) التي يصدرها المصرف ضمن هيكل تمويله
- السمعة من الدرجة الاولى، من حيث مجموعة المنتجات والخدمات المقدمة في تخصصات او مجالات معينة

• السياسات هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها المستويات العليا في المصرف، كي تستهدي بها مختلف المستويات الادنى عند وضع خططها واتخاذ قراراتها. "فالسياسة" هي الاطار الدائم الذي تتم في اطاره جميع التصرفات، وفي فلكها يدور النشاط في جميع المستويات في المصرف في انسجام وتوافق وصولاً الى تحقيق الاهداف. يرمي وضع السياسات الى الاقتصاد في الوقت والجهد، والاسراع في تحقيق الاهداف والتعاون في وضع الخطط الفرعية، وربط ادارات وفروع المصرف ببعضها. وهناك سياسات اساسية واخرى ثانوية وفرعية، وذلك بحسب مستواها في الهيكل التنظيمي للمصرف.

• من بين نماذج سياسات المصرف، مثلاً، ما يأتي في مجال الاقتراض:

- التوكيد على العلاقات الطيبة مع العملاء.
- اقراض العملاء من ذوي الجدارة الائتمانية القوية.
- تنويع القروض لتقليل مجمل المخاطرة.
- التوكيد على بعض عمليات الاقراض في مناطق معينة.
- العمل على كسب العملاء الجدد، وتوسيع مجموعة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء الحاليين.

- لغرض تنظيم اعداد الموازنة، فان النمط الغالب هو تشكيل "لجنة الموازنة" التي تتولى تنسيق اعدادها. اذ انه على الرغم ان الادارة المالية في المصرف هي المسؤولة عن انجاز مشروع الموازنة، الا ان تغطية الانشطة المختلفة في المصرف (التي تؤديها اداراته وفروعه) والتوكيد على اهمية المشاركة في الاعداد، يتطلب عقد الاجتماعات واللقاءات، واجراء المناقشات المستفيضة، لغرض طرح وجهات النظر وتبادل الرأي، وهذا ما يتيحه اطار عمل اللجنة. ولغرض التمّكن من الوفاء باعداد مشروع الموازنة قبل نهاية المدة (السنة) المالية الحالية، فانه لا بد من البدء بالعمل بوقت مبكر، مثلاً، اعتباراً من بداية النصف الثاني من السنة الحالية لغرض وضع الموازنة للسنة القادمة.
- هناك نسغ نازل وآخر صاعد في اعداد الموازنة. فالاهداف والسياسات العريضة التي ترسمها الادارة العليا في المصرف ترسل الى الادارات المتعددة والفروع، ويطلب اليها تجزئة الاهداف والسياسات التي تصب بهيكل المصرف، ووضع التقديرات اللازمة في ضوء ذلك، وبما يحقق في النهاية اهداف المصرف. وتجري عملية وضع الموازنة في المستويات الادنى، وتتكثف البيانات تدريجياً، وتجمع وتنسق وصولاً الى المستويات الاعلى في هيكل المصرف. ثم تقوم "لجنة الموازنة" والادارة المالية بمهمة وضع "المشروع الاولي" الذي ترسله الى الادارة العامة والفروع، وتطلب اليها وجهة نظرها ثانية. تسمى عملية ابلاغ الاهداف والسياسات الرئيسة بالنسغ النازل، وعودة المشروع الاولي للموازنة بالنسغ الصاعد، ثم عرض المشروع الاولي على الادارات والفروع، بالنسغ النازل ثانية. هكذا تستمر العملية حتى يتم صياغة التوازنات الدقيقة داخل مشروع الموازنة، وتطمئن ادارة المصرف الى ان الموازنة ستعمل على تحقيق الاهداف، وانها في اطار السياسات، وتتمتع بالمرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات الخارجية والداخلية. بعدها يصار الى اعتماد الموازنة، او المصادقة عليها، وتصبح ملائمة في التنفيذ، وتجري رقابة تنفيذها دورياً.

**ثانياً) البيانات اللازمة إعداد الميزانية العمومية التقديرية (تقوم باعدادها الفروع والادارة العامة):**

يسير إعداد الميزانية العمومية التقديرية بمراحل متعددة متوافقة مع مصادر واستخدامات اموال المصرف، ويمكن إجمالها على النحو الآتي:

**أ) تقدير مصادر أموال المصرف:**

تتكون مصادر أموال المصرف (كما أشير سابقاً) من المطلوبات وحقوق الملكية (حقوق المساهمين). وتتكون المطلوبات بدورها من الودائع (بأنواعها) وهي أهم مصدر لتمويل المصرف، والمطلوبات الأخرى. أما حقوق الملكية فتضم رأس المال المدفوع، والاحتياطيات (الأرباح المحتجزة، أو غير الموزعة)، وفائض راس المال (ان وجد).

**(1) المطلوبات:**

- **الودائع ودور الفروع في تقديرها:**

تشمل الودائع كلا من الودائع الجارية (أو تحت الطلب)، وودائع التوفير، والودائع لاجل، وشهادات الإيداع. ونظراً إلى أهمية الودائع في هيكل تمويل المصرف فإن إدارة المصرف تتوجه لتقديرها بشكل دقيق. من المنطقي أن تقوم فروع المصرف بتقدير التغيير المتوقع في كل نوع من أنواع الودائع، وذلك بدراسة التطور المتحقق في الماضي، وما يتوقع تحقيقه في السنة القادمة، في إطار الظروف المالية والإقتصادية وغيرها السائده في منطقة عمل الفرع، وكذلك في إطار التوجهات العامة التي تحددها إدارة المصرف. وفي الفروع ذات الإمكانات الجيدة، يمكن التنبؤ بتطور كل نوع من أنواع الودائع، وذلك من خلال بربط الودائع بمؤشرات مالية واقتصادية واجتماعية والتنبؤ بحركتها، مستفيدة من البيانات المنشورة، ونتاج بحوث التسويق التي تقوم بها.

مما يساعد الفروع في التنبؤ بالودائع، تبويب الودائع بحسب المودعين : القطاع العائلي، ومنشآت الأعمال، واجهزة الدولة، والقطاع الاجنبي. كما تبوب هذه البيانات بحسب القطاعات، مما يتيح فرصة ربط تطور الودائع بمؤشرات ذلك القطاع. وتؤخذ بنظر الإعتبار الحركة السكانية، وتطور العادة المصرفية، والحوافز التي يقدمها المصرف لتنمية بعض أنواع الودائع، وحصة الفرع في السوق.

تقوم إدارة التخطيط في المصرف، بتجميع وتنسيق البيانات الواردة من الفروع، وتتولى التأكد منها، وذلك بدراسات تقوم بها عن طريق ربط إجماليات الودائع بالمؤشرات الإجمالية (مالية، اقتصادية، اجتماعية ..) ذات العلاقة، وبنتائج سياسات المصرف، وهيكل السوق الذي يعمل فيه المصرف، وصولاً إلى التقديرات النهائية للودائع بحسب أنواعها الرئيسة.

وفي إطار برمجة إعداد الميزانية العمومية التقديرية، فإن التقديرات أعلاه تعد بشكل ربعي، ثم تجمع للسنة كل. وقد يكون الإعداد على الأساس الشهري ثم تجمع فصلياً. ومن شأن تجزئة الأعداد ربعياً أخذ العوامل الموسمية بنظر الإعتبار، والتطور التدريجي خلال السنة وصولاً إلى نهايتها كما في الشكل (2).

- **المطلوبات الاخرى:**

وهي مجموعة متنوعه من المطلوبات تتضمن كلا من: الأرصدة المستحقة للمصارف، والأرصدة الدائنة والمطلوبات الأخرى، والمخصصات والقروض طويلة الأجل والسندات التي يصدرها المصرف. وهي مبالغ تتولى الادارة العامة تقديرها بحسب الإستفادة من البيانات المستمدة من الادارات المتخصصة فيها، بحسب طبيعتها.

**(2) حقوق الملكية ( حقوق المساهمين):**

- **رأس المال المدفوع:**

غني عن البيان، أن تقدير التغييرات في رأس المال المصرفي مسألة تضطلع بها الادارة العامة في المصرف، في اطار التشريعات ومقررات لجنة بازل. وقد تنامى الإهتمام بزيادة رأسمال المصرف، في إطار تطبيق مقررات بازل I و II و III، وذلك كحماية للدائنين،وبخاصة المودعين، خاصة بعد تعرض العديد من المصارف في العالم للصعوبات والافلاس.

- **الاحتياطيات (الأرباح المحتجزة أو غير الموزعة):**

يرتبط مبلغ الاحتياطيات بالتشريعات وسياسة توزيع الأرباح، أو إحتجازها. قد تأخذ هذه السياسة مستقبلا شكل نسب معينة من التوزيع (الإحتجاز)، أو توزيع مبلغ مقطوع سنوياً، أو حتى توزيع الأرباح على شكل أسهم في المصرف (رسملة الأرباح).

يبدأ رصيد هذه الفقرة في أول المدة (كما هو الحال في آخر المدة السابقة)، ثم يضاف إليه صافي الدخل المتوقع تحقيقه خلال مده الموزانة، وتطرح منه الأرباح الموزعة، للتوصل إلى الرصيد الجديد المستهدف آخر المدة.

## شكل (2)
## الميزانية العمومية التقديرية كما في 31 ديسمبر 2014

| البيان | الربع الأول | الربع الثاني | الربع الثالث | الربع الرابع | مجموع السنه |
|---|---|---|---|---|---|
| الموجودات | | | | | |
| النقدية في الصندوق وأرصدة الاحتياطيات لدى المصرف المركزي اليمني | | | | | |
| الأرصدة لدى المصارف | | | | | |
| أذون الخزينة (صافي) | | | | | |
| شهادات الإيداع لدى المصرف المركزي | | | | | |
| السندات الحكومية | | | | | |
| القروض والسلفيات المقدمة للعملاء (بعد المخصصات) | | | | | |
| الإستثمارات المتوفرة للبيع (صافي) | | | | | |
| الأرصدة المدينة والموجودات الأخرى | | | | | |
| العقارات والآلات والمعدات (بعد الاستهلاك المتراكم) | | | | | |
| مجموع الموجودات | | | | | |
| المطلوبات وحقوق الملكية | | | | | |
| المطلوبات | | | | | |
| الأرصدة المستحقة للمصارف | | | | | |
| ودائع العملاء | | | | | |
| الأرصدة الدائنة والمطلوبات الأخرى | | | | | |
| المخصصات | | | | | |
| السندات والقروض الطويلة الأجل | | | | | |
| مجموع المطلوبات | | | | | |
| حقوق الملكية | | | | | |
| رأس المال | | | | | |
| الاحتياطيات | | | | | |
| مجموع حقوق الملكية | | | | | |
| مجموع المطلوبات وحقوق الملكية | | | | | |
| الحسابات النظامية والالتزامات الأخرى (صافي) | | | | | |

**ب) تقدير استخدامات أموال المصرف:**

تتكون موجودات المصرف من الإحتياطيات الأولية (نقدية في الصندوق ولدى المصارف) والإحتياطيات الثانوية (استثمارات قصيرة الأجل بمواصفات خاصة)، والقروض، والإستثمارات (متوسطة وطويلة الأجل)، والموجودات الثابته، والموجودات الأخرى، والفقرات خارج الميزانية، حسبما ورد سابقاً.

**(1) الإحتياطيات الأولية:**

تتألف الإحتياطيات الأولية (كما أشير أعلاه) من النقدية في الصندوق ولدى المصارف، بما في ذلك الإحتياطيات القانونية النقدية. وهي موجودات لا يحقق منها المصرف عائداً، وإنما يحتفظ بها لضمان الدرجة المطلوبة من السيولة، سواء ما إشترط منها قانوناً، أو ما تتطلبه العمليات المصرفية.

يتولى كل فرع (في ضوء التوجهات العامة الواردة إليه من الإدارة العامه) تقدير إحتياجاته إلى الإحتياطيات الأولية الاختيارية، بحسب طبيعة المنطقة (السوق المحلي) التي يعمل فيها، والقطاعات التي يتعامل معها، وعملائه. من بين ما يؤخذ بنظر الإعتبار هنا التقلبات الموسمية، ومواعيد تسوق الجمهور، والمناسبات الإجتماعية، وتوقيتات دفع الرواتب والأجور، والبعد والقرب من الفروع الأكبر التي يمكن أن تزوده بالنقدية عند الحاجة، ومتغيرات أخرى. وتقوم الإدارة العامة بتجميع هذه التقديرات، وبرمجتها ربعياً (بحسب الجدول أعلاه) ثم مراجعتها كتقديرات إجمالية، وإتخاذ القرارات اللازمة بشأن حدودها الدنيا والعليا، ومقدار ما يحتفظ في صناديق (او خزائن المصرف) المصرف، وما يودع لدى المصارف المحلية (بما في ذلك الشيكات برسم التحصيل)، وفي المصارف الأجنبيّة. لكل فقرة خصوصياتها في التقدير، ولذلك يفضل أن يتم تقديرها بشكل مستقل:مثلاً يعتمد مبلغ الودائع لدى المصارف الأجنبية تعتمد على تعليمات المصرف المركزي، وعلاقات المصرف مع المراسلين، وحجم الإعتمادات المستندية والتحويلات الأخرى التي يتم تغطيتها بواسطة المصرف الأجنبي ... وهكذا).

**(2) الإحتياطيات الثانوية:**

الفرق بين الإحتياطيات الثانوية (وهي الأولوية الثانية في إستخدام أموال المصرف كما اشير لذلك سابقاً)، والإستثمارات (وهي الأولوية الرابعة)، هو أن الأولى تدخل ضمن إدارة سيولة المصرف، في حين تدخل الثانية ضمن إدارة الربحية. فالهدف الأول من الإحتياطيات الثانوية هو حماية سيولة المصرف، كوقاية إحتياطية بعد الإحتياطيات الأولية. وهي لذلك تأتي للمصرف بعائد معتدل، وتتمتع بقصر الأجل، والخلو (أو إنخفاض) المخاطرة الإئتمانية، والبيعية (القابلية على التسويق). وهي غالباً ما تأخذ شكل إلتزامات الدولة، قصيرة الأجل. ومن حيث تقدير حاجة المصرف لمثل هذه الاحتياطيات للمده القادمة، فإنها تقسم إلى مجموعتين : إحتياطيات ثانوية" للإحتياجات المتوقعة" (التقلبات الموسمية في السيولة، والتذبذبات العشوائية، ومواجهة حركة الودائع غير المستقرة)، و"الإحتياجات بعيدة الإحتمال" (للتقلبات الدورية، والنمو طويل الأجل). وتتولى الفروع بيان حاجتها التقديرية اليها، للآجال المختلفة. وهناك طرق إحصائية متعددة تقوم على أساس تحليل السلاسل الزمنية، تستخدم في تقدير هذه الإحتياطيات، وتتفاوت بين البساطة والتعقيد، وهي مرتبطة، بشكل كبير، بحركة أرصدة الودائع من جهة، وحركة إستخدام الأموال المصرفية، وإستعادتها (تحصيل القروض، مثلاً) ،وبالتالي الحاجة إلى الإحتياجات الثانوية لإسناد الإحتياطيات الأولية.

اما الأموال المباعة ( بين المصارف): فهي سيولة فائضة لدى المصرف، وتتمثل إما بالحسابات الطليقة (الحرة) لدى المصرف المركزي أو بالسيولة الفائضة في صناديق (خزائن) المصرف أو المودعة لدى المصارف الاخرى. قد يكون المصرف بحاجة لها فيظهر في السوق مشترياً لها (مقترضاً من غيره من المصارف) وعندها تظهر في جانب المطلوبات على انها "احتياطيات فائضة مشتراة"، من جهة أخرى، فإنه على الرغم من جهود المصرف في إستخدام أمواله في القروض والإستثمارات (بعد الوفاء بإحتياجات السيولة)، فانه قد يتوقع أن ستكون بحوزته أموال فائضة يستطيع طرحها

كإحتياطيات فائضة مباعة للمصارف الأخرى لآجال قصيرة. أي أن مصادر أمواله تفوق أوجه الإستخدام المخططة خلال مدة الميزانية العمومية التقديرية، هي تظهر على انها "احتياطيات فائضة مباعة"، ذلك ضمن الموجودات. من المهم هنا تبويب هذه المجموعة من الفقرات المدينة اما ضمن "الاحتياطيات الأولية"، اذا كانت "بدون عوائد"، وضمن "الاحتياطيات الثانوية"، اذا كانت "بعوائد".

**(3) القروض:**

- القروض هي التخصص الأساسي للمصرف، وتؤلف الأولوية الثالثة لأوجه إستخدام أمواله. وقد أخذت المصارف تتوجه في إستراتيجيتها وسياساتها نحو الشمول القطاعي تدريجيا وتنتهج التنويع في محفظة القروض. لذلك فهي تمنح القروض التجارية، والزراعية والإستهلاكية، والعقارية، وغيرها.
- لا بد، عند تقدير إستخدام أموال المصرف في القروض من المشاركة الجادة للفروع في إعداد هذه التقديرات، بإعتبارها هي المتعاملة بشكل مباشر مع العملاء، وليس الإدارة العامة للمصرف. صحيح أن الصلاحيات الإقراضية تمتد لتشمل مراكز إتخاذ القرار في الإدارة العامة فيما يخص القروض للمنشآت المتوسطة والشركات، وإن تحليل المراكز الإئتمانية للعملاء يتميز بالمركزية من حيث المعلومات الإئتمانية، لكن تبقى لتقديرات الفروع عن حجم القروض المتوقعة الأثر الأكبر في صياغة صورة المصرف عن مجمل العمليات الإقراضية، بحسب الأنواع، والقطاعات، والتوقيتات الزمنية.
- ظهرت أنواع القروض في الميزانية العمومية التقديرية، على شكل أنواع رئيسة منها فقط، اختصاراً في العرض. وفي واقع التقديرات، فإن كل نوع منها يبوب إلى أصناف متنوعة. فمثلاً القروض التجارية، تبوب إلى "الجاري – مدين"، والخصم، والسلف المباشرة. وتبوب القروض العقارية بحسب كونها للبناء الجديد، أو للترميم (الصيانة)، او لشراء المساكن الجاهزة، وهكذا. هذا عدا التبويب الجغرافي، والتبويب الزمني (حسب الأشهر أو الفصول .. في السنة الواحدة).

- من حيث كيفية إجراء التقديرات لكل نوع من أنواع القروض بحسب القطاعات، والمناطق والعملاء ... فإن الفروع تقوم بتقديرات لإحتياجات كل عميل، إضافة إلى دراسة المؤشرات الدالة على حركة القروض في المنطقة، والقطاع، والأنشطة. فمثلاً، إذا كان هناك مشروع للإسكان، في منطقة عمل الفرع، فإنه يتوقع أن يتزايد الطلب على القروض العقارية، وعندها يتولى الفرع دراسة مستقبل هذا المجال الإقراضي لمعرفة نسب نموه قياساً بالسنة الماضية، وهكذا. وتتم مراجعة هذه التقديرات المجمعة من قبل الإدارة العامة، ضمن الصورة الشاملة للإقراض. فلو بقينا في مناقشة القروض العقارية أعلاه، فإن الإدارة العامة تربط بين نمو هذه القروض وحركة منح إجازات البناء، ووفرة الأراضي الصالحة للبناء، ووفرة المواد البنائية والانشائية ( المحلية والمستوردة )، ومدى دعم الدولة للإسكان .. الخ. وهكذا يمكن ربط كل نوع من القروض بمؤشرات أساسية تدل على نموها وحركتها خلال المدة التي تغطيها الموازنة.
- تقوم الفروع والإدارة العامة معاً بجهد مشترك لتقدير خسائر القروض المحتملة (أي القروض المشكوك في تحصيلها). ويستفاد، في هذا الخصوص، من تجربة كل فرع في علاقاته مع العملاء، وكذلك من نسب القروض المشكوك في تحصيلها، والقروض المعدومة في السنوات الماضية، في اطار اوضاع الأسواق، والإقتصاد الوطني عموماً، ومن ثم التوصل إلى تقديرات جيدة للخسائر المحتملة من القروض.

**(4) الاستثمارات:**

- الإستثمارات هي إستخدام للأموال، بعد أن يكون المصرف قد أوفى بإحتياجاته للسيولة (إحتياطيات أولية + إحتياطيات ثانوية)، وقام بتلبية طلبات العملاء (المستوفية للشروط) من القروض. الهدف الأول من الإستثمارات هو الربحية والثاني هو السيولة. لذلك فهي تأخذ شكل السندات، وشهادات الإيداع لأكثر من سنه ... الخ)، كما تتضمن الإستثمارات الأسهم بحسب التشريعات النافذة وتعليمات

المصرف المركزي. ويقوم المصرف بدراسات عديدة للمراكز الإئتمانية لمصدري الأسهم لغرض التأكد من إنخفاض المخاطرة. كما يدرس الأوراق المالية التي يتوقع أن تتوفر في الأسواق المالية خلال السنة التي تغطيها الميزانية العمومية التقديرية، وإتجاهات هيكل أسعار الفائدة (منحنى العائد، بحسب الأجل، ونوع الإستثمارات)، وإتجاهات العائد من الأسهم، لغرض إنتقاء تلك التشكيلة من الأوراق المالية التي تتوافق مع سياسات المصرف، ومع التشريعات، وتعليمات المصرف المركزي.

- لغرض الإختصار في عرض الميزانية العمومية التقديرية، فقد تم توحيد فقرات الإحتياطيات الثانوية والإستثمارات سوية وتم تبويبها بحسب أدوات الإستثمار أو أنواعها. ولذلك فهي تظهر على النحو الآتي: اذون وسندات الحكومة، والأوراق المالية الأخرى. وقد إفترض أن جدولة الإستحقاقات، وتوزيع هذه الأوراق بحسب كونها إحتياطيات ثانوية أو إستثمارات، يتم من داخل كل فقرة منها، وبجداول مساعدة.
- مما لا شك فيه أن قيام المصرف بإستخدام أمواله في الإحتياطيات الثانوية والإستثمارات هو من القرارات المركزية، أي تلك التي تتخذها الإدارة العامة. وعلى الرغم من مقترحات الفروع حول احتياجاتها للسيولة، ومدى وفرة الأموال السائلة لديها، فإن إستخدام الأموال هنا لا بد أن يقوم على النظرة الشاملة للإحتياطيات الثانوية كدعم للإحتياطيات الأولية. وللإستثمارات أولوية تأتي بعد الوفاء بإحتياجات السيولة والقروض. ولو أن المصرف يعطي الأولوية للاستثمارات اذا وجدت لديه إحتياطيات فائضة لم يستوعبها القطاع الخاص في القروض المتنوعة.

(5) **الموجودات الثابتة والأخرى:**

- تظهر هذه الفقرة ضمن الموجودات في الميزانية العمومية التقديرية بتكلفتها الدفترية الصافية : أي التكلفة الأصلية (التاريخية) ناقصاً مخصص الإهلاك المتراكم (بحسب جداول الإهلاك التي توافق عليها السلطة الضريبية). وإذا كان المصرف لا يخطط لتوسيع إستخدام الأموال في هذه الفقرة، فإن الميزانية العمومية التقديرية تظهر صافي الموجودات الثابتة مطروحا منها إهلاك السنة القادمة.
- غير أنه من المحتمل جداً " وفي إطار توسيع خدمات المصرف وزيادة شبكة فروعه وتجديد معداته (وخاصة ما يتعلق بتطوير معدات نظم المعلومات والإتصالات)، فانه يخطط للإنفاق الرأسمالي من خلال شراء المزيد من الموجودات الثابتة. تقوم الفروع بتقديم مقترحاتها حول أية تعديلات في المباني ومعداتها وأثاثها إلى جانب ما تراه الإدارة العامة من إضافات في المركز الرئيسي للمصرف. يضاف لذلك الإنفاق على شراء مبانيها وبناء فروع جديدة، وتجهيزها بالمعدات والأثاث. لذلك فإن فقرات "الموجودات الثابتة" تظهر كرصيد أول المدة مطروحا منه الإهلاك المتراكم، ومضافاً إليها الإنفاق الرأسمالي الجديد (معدلاً بالإهلاك ذي العلاقة).
- هناك مجموعة من الموجودات التي تظهر عادة في الميزانية العمومية التقديرية، (إضافة لما سبق من فقرات الموجودات). فقد تقع بحيازة المصرف موجودات أثناء تصفية قروض أحد العملاء، أي أثناء تسوية مديونيته، أو تقع بحوزته موجودات مرهونة. وقد تكون لديه مبانٍ فائضة يؤجرها للغير، في إطار ما تسمح به تعليمات المصرف المركزي. إذ تحتاج كل فقرة منها إلى تقدير مستقل للتوصل إلى مجموعها.

(6) **الفقرات خارج الميزانية العمومية:**

تضم هذه الفقرة الحسابات التي لها مقابل وهي تظهر على جانبي الميزانية العمومية وبشكل متوازن (متعادل)، مثل خطابات الضمان (الكفالات)، التزامات العملاء

مقابل فتح الإعتمادات المستندية. ولا بد أن تمارس نفس الأسس السابقة في تقدير مبالغها بالإستفادة من أدلة الماضي وتوقعات المستقبل، وتتعاون الفروع مع الإدارة، العامة في تقديرها.

**ثانيا) إعداد قائمة الدخل التقديرية:**

تتألف قائمة الدخل التقديرية من الإيرادات والمصروفات، والدخل الصافي، غير أن الإتجاه الحديث في عرض فقرات قائمة الدخل يقسمها إلى أجزاء أساسية، كما في الشكل (3) وعلى الوجه الآتي:

**أ) صافي الدخل من الفوائد (والأرباح المكتسبة من الاحتفاظ بالأسهم):**

للحصول على صافي الدخل من الفوائد لا بد من تقدير الدخل من الفوائد، ومصروفات الفوائد، ثم طرح الثانية من الأولى (شكل - 3).

**(1) الدخل من الفوائد (والأرباح المكتسبة من الاحتفاظ بالأسهم):**

يتكون الدخل من الفوائد من المصادر الآتية: الفوائد من القروض، والفوائد من الإستثمارات (بما فيها الإحتياطات الثانوية) والفوائد من الاموال "بين المصارف"، ومن الودائع لدى المصارف الأخرى هذا بالإضافة الى الأرباح الموزعة من الشركات التي يحتفظ المصرف باسهم فيها ضمن محفظة الاستثمارات، وتعتبر ارباحاً مكتسبة. وتجري عملية تقدير كل مصدر من الفوائد أعلاه، وذلك بحساب نسب الفائدة المتوقع تحقيقها، وربطها بنوع إستخدام الأموال (بخصوصياتها) وضمن هيكل أسعار الفائدة المتوقع خلال مدة الميزانية التقديرية، وتبرمج قائمة الداخل ربعيا، ثم تجمع فصول السنة، كما في الشكل (3).

**(2) مصروفات الفوائد:**

وهي تشمل الفوائد التي يتحملها المصرف وتدفع إلى المودعين (بحسابات التوفير ذات العوائد،ولحملة شهادات الإيداع، وللودائع الأجل الأخرى) وعلى الأموال بين المصارف، إضافة إلى الفوائد على الاقتراض طويل الأجل على شكل اقتراض مباشر او سندات مصدرة من قبل المصرف. تدخل في إعداد التقديرات هنا، الفوائد

المتعاقد عليها، والفوائد التي سيلتزم بها المصرف خلال المدة القادمة، وهي متفاعلة مع تطورات السوق، وبخاصة هيكل أسعار الفائدة، والمشجعات التي يقدمها المصرف لجذب الأموال إليه.

**(3) صافي دخل الفوائد:**

وهو حاصل طرح "ثانياً" من "أولاً" أعلاه.

**(4) مخصص خسائر القروض، وصافي الدخل من الفوائد (والأرباح المكتسبة من الاحتفاظ بالأسهم):**

تطرح "مصروفات الفوائد" من "دخل الفوائد" المتوقعة للحصول على "صافي الدخل من الفوائد"، الذي يعدل بطرح "مخصص خسائر القروض" للمدة القادمة، للحصول على صافي الدخل من الفوائد (والأرباح المكتسبة من الاحتفاظ بالأسهم) "بعد التعديل".

**(ب) صافي الدخل من غير الفوائد:**

**(1) الدخل من غير الفوائد:**

يضم الرسوم من الخدمات التي يقدمها المصرف للمدة القادمة، ومن ايرادات الفقرات خارج الميزانية العمومية، والعمولات، ومصادر الدخل الأخرى. يرتبط تقدير الدخل هنا بنوعية الخدمات المقدمة، ومستويات الرسوم المتوقعة التي يستوفيها المصرف من كل خدمة، بعد ضربها بحجم(عدد معاملات) الخدمة المعنية، ثم "جمع الدخل من غير الفوائد" ويضاف لصافي "الدخل من الفوائد" بعد التعديل.

**(2) المصروفات (المصروفات العاملة) من غير الفوائد:**

وهي تشمل المصروفات الإدارية التي يستلزمها لتشغيل المصرف عدا مصروفات الفوائد، بما في ذلك: رواتب ومنافع الموارد البشرية، ومصروفات إشغال المباني، مصروفات الأثاث والمعدات الأخرى. ويتم تقدير مكونات هذه المجموعة، فيما يتعلق بالموارد البشرية، بحسب نظم أو قواعد الخدمة في المصرف، من جهة،

ونسب الإهلاك السنوي من كل موجود ثابت، وتقدير عقود الإيجار، وغير ذلك من أنواع المصروفات التي ترتبط ببيانات محددة، وغالبيتها بنسب محددة مسبقاً يلتزم بها الفرع والإدارة العامة.

**(3) صافي الدخل من غير الفوائد:**

تجمع المصروفات وتطرح من حصيلة الفقرة (2)أعلاه.

**(جـ) المعالجات الأخرى للوصول إلى الدخل الصافي:**

هناك مجموعة من المعالجات المحاسبية الأخرى للوصول إلى تقدير الدخل الصافي للمدة المشمولة بقائمة الدخل التقديرية هي:

1) طرح خسائر التداول بالعملات الأجنبية.
2) طرح مخصص ضرائب الدخل التقديرية (والزكاة)، بحسب تشريعات ضريبة الدخل والضرائب المحلية (إن وجدت).
3) إضافة/ طرح حصيلة الأرباح والخسائر من الإستثمارات.
4) الحصول على الدخل الصافي من عمليات المصرف.

**شكل (3)**
**قائمة الدخل التقديرية لسنة 2014**

| البيان | الربع الأول | الربع الثاني | الربع الثالث | الربع الرابع | مجموع السنه |
|---|---|---|---|---|---|
| ايرادات التشغيل | | | | | |
| الفوائد من القروض والسلفيات المقدمة للعملاء والأرصدة لدى المصارف<br>الفوائد من شهادات الإيداع<br>الفوائد من أذون الخزانة<br>الفوائد من السندات الحكومية | | | | | |
| إجمالي إيرادات الفوائد | | | | | |
| تكلفة الودائع<br>صافي إيرادات الفوائد | | | | | |
| إيرادات العمولات ورسوم الخدمات المصرفية | | | | | |
| الأرباح (الخسائر) من العمليات بالعملات الأجنبية<br>الارباح (الخسائر) من التداول بالاستثمارات<br>إيرادات التشغيل الأخرى | | | | | |
| صافي إيرادات التشغيل | | | | | |
| المصروفات العاملة | | | | | |
| المصروفات العمومية والإدارية<br>المخصصات | | | | | |
| إجمالي المصروفات العاملة | | | | | |
| ربح السنة قبل الزكاة | | | | | |
| الزكاة | | | | | |
| ربح السنة بعد الزكاة | | | | | |
| الدخل الصافي | | | | | |
| ربح السهم الأساسي (الدخل الصافي ÷ متوسط عدد الاسهم) | | | | | |

**القسم الثاني: أساليب اعداد الميزانية العمومية التقديرية للمصرف:**

**اولاً) (توحيد الميزانية العمومية وقائمة الدخل التقديري) من خلال حساب صافي الأموال القابلة للإستثمار:**

**(أ) كيفية حساب صافي الأموال القابلة للإستثمار، على أساس المجاميع (شكل 4):**

(1) المصدر الأول لتمويل المصرف هو الودائع الجارية، حيث يؤخذ معدل رصيدها خلال السنة، وتطرح منه الاحتياطيات الأولية (الاحتياطي القانوني والاحتياطي الاختياري في الصندوق او الخزائن ولدى المصارف الأخرى) التي لا بد من الإحتفاظ بها للوفاء بالمتطلبات القانونية والاختيارية للسيولة.

(2) المصدر الثاني هو الودائع الادخارية (ودائع التوفير، ولاجل بأنواعها وشهادات الايداع الصادرة من المصرف)، حيث تجري لها عملية مماثلة لما جاء أعلاه، مع أخذ خصوصيتها بنظر الإعتبار، من حيث تفاوت نسب الاحتياطيات الاولية (الإحتياطي النقدي القانوني و الاختياري).

(3) إضافة الفقرات الثلاث أعلاه، على أساس تقديري، أي بالإعتماد على التقديرات (التي سبق عرضها في إعداد الميزانية العمومية التقديرية وقائمة الدخل التقديرية) للحصول على "مجموع الأموال القابلة للإستثمار".

**شكل (4)**
**حساب الأموال القابلة للإستثمار**
**(مليون دينار)**

| مصدر الأموال | معدل الرصيد | النقد في الصندوق والاحتياطي القانوني لدى المصرف المركزي | ودائع لدى المصارف الاخرى | المباني والأثاث | مجموع الأموال القابلة للإستثمار |
|---|---|---|---|---|---|
| الودائع الجارية | 22875 | 3135 | 1000 | - | 18740 |
| الودائع لأجل | 49500 | 2500 | - | - | 47000 |
| رأس المال | 7405 | - | - | 1991 | 5414 |
| المجموع | 79080 | 5635 | 1000 | 1991 | 71154 |

**(ب) أنشطة تجهيز الأموال:**

(1) يوضح الشكل (5) كيفية إعداد التقديرات حول أنشطة تجهيز الأموال، حيث يبدأ بالتقديرات الواردة بالشكل (4) (أي حساب الأموال القابلة للإستثمار) ويتم تقدير الدخل من تجهيز الأموال (مثلاً، رسوم خدمات الإيداع) وتقدير المصروفات (تكلفة تجهيز الاموال)، المباشرة وغير المباشرة، اللازمة لإدارة هذه الأنشطة. ثم يستخرج "الدخل العامل" من أنشطة تجهيز الأموال، الذي ينسب إلى "مجموع الأموال القابلة للإستثمار".

(2) يحدد مستوى "سعر الفائدة السائد في السوق"، ويضرب بمبالغ "الأموال القابلة للإستثمار"، لإستخراج "تكلفة الفرصة البديلة".

(3) يطرح المبلغ (1) من المبلغ (2) أعلاه للحصول على "هامش الإسهام"، الذي يعبر عنه كذلك كنسبة مئوية من "مجموع الأموال القابلة للإستثمار".

**(ج) أنشطة استخدام الأموال:**

تشمل استخدامات أموال المصرف على: القروض (بأنواعها) والإستثمارات (بأنواعها: الاحتياطيات الثانوية، والاستثمارات) والأموال الفائضة المتاحة للاستخدام المربح.

(1) يستخرج معدل الأرصدة لكل من الفقرات أعلاه، ومجموعها وهي تمثل "الأموال القابلة للإستثمار" كذلك. وهنا تجري عملية دقيقة أساسها التأكد من تساوي "مجموع إستخدامات الأموال" مع ا"مجموع الأموال القابلة للإستثمار". وفي حالة التفاوت، يعاد النظر بإستخدامات الأموال لكي تساوي ذلك الجزء من مصادر تمويل المصرف القابلة للإستثمار، وبالعكس، يعاد النظر في المصادر ذاتها.

(2) يقدر "مجموع الدخل المتوقع" من كل نوع من أنواع إستخدامات الأموال أعلاه.

(3) تقدر "المصروفات المباشرة" لكل نوع من أنواع استخدامات الاموال.

(4) يستخرج الدخل الصافي من الإستخدامات بطرح (3) من (2).

(5) ينسب المبلغ في (4) إلى "مجموع الأموال القابلة للإستثمار".

(6) تستخرج نسبة "تكلفة الفائدة السائدة في السوق"، وذلك بضرب نسبتها بكل من فقرات "الأموال القابلة للإستثمار".

(7) إستخراج "هامش الأسهام" وهو حصيلة طرح السطر (5) من السطر (7) ثم تنسب إلى "مجموع الأموال القابلة للإستثمار". وهكذا يمكن إستخراج هامش الأسهام كذلك لمجموع الأموال القابلة للإستثمار.

(8) تضاف "المصروفات غير المخصصة" أعلاه للحصول على صافي الدخل.

**د) الموازنة طويلة الأجل:**

على الرغم من أن اعداد الموازنات سبق قيام انتهاج المصارف اسلوب التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية بوجه عام، فإن تطور الأخيرة قد تطلب إعادة النظر في أسلوب أعداد الموازنات بحيث صار أعدادها لآجال متنوعة: قصيرة، ومتوسطة، وطويلة الاجل، وبما يتوافق مع الأفق الإستراتيجي للتخطيط. كما وضعت جسور وعلاقات مبرمجة بين الموازنات، من جهة، وبينها وبين الإستراتيجية، من جهة أخرى، وبما يضمن التفاعل الحي بين التخطيط المالي وبقية أنواع التخطيط الاستراتيجي.

**(هـ) حساب هامش الأسهام، بحسب الأنشطة:**

يشير الشكل (5) كذلك إلى كيفية حساب "هامش الأسهم" بحسب أنشطة المصرف. اذ تقسم الأنشطة لأغراض هذا الشكل إلى ثلاثة أساسية هي:

1) أنشطة تجهيز الأموال.

2) وأنشطة استخدام الأموال

3) والأنشطة الأخرى غير المستخدمة للأموال.

4) المجموع الكلي.

**(و) إعداد التوازنات الأخيرة في اعداد الميزانية العمومية وقائمة الدخل التقديريتين:**

غني عن البيان، أن إعداد الميزانية التقديرية وقائمة الدخل التقديرية، على الصورة الواردة أعلاه، لا بد أن يكون بشكل أولي، إذ ليس من الضروري أبداً أن تتوازن الموجودات مع (المطلوبات + حقوق الملكية) لأن كلاً من هذه التقديرات يستند إلى أسس تقدير خاصة به. وهنا تأتي عملية مهمة للغاية تتضمن "إعداد التوازنات الأخيرة"، التي تتطلب مراجعة التقديرات السابقة، وتعديل هذه الفقرة أو تلك لتكون ضمن متطلبات هذه التوازنات.

## شكل (5)
## حساب هامش الإسهام حسب الأنشطة
## (مليون دينار)

| رقم السطر | الفقرة | إدارة الأموال | | | | | | | | | | | إدارة الخدمات | | | | | | المجموع الكلي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | مصادر الأموال | | | | استخدامات الأموال | | | | | | | | | | | | | |
| | | الودائع الجارية | الودائع لأجل | رأس المال | المجموع | القروض التجارية | القروض الإستهلاكية المقسطة | القروض العقارية | القروض الأخرى | الإستثمارات والاحتياطيات الثانوية | الأموال الفائضة | المجموع | الاعتمادات | الصناديق الأمينة | خطابات الضمان | الخدمات الأخرى | المجموع | |
| 1 | معدل الأرصدة | 22875 | 49500 | 7405 | 79780 | 253000 | 8388 | 4125 | 2450 | 28 150 | 2 741 | 71154 | × | × | × | × | × | × |
| 2 | الأموال القابلة للإستثمار | 18740 | 47000 | 5414 | 71154 | 25300 | 8388 | 4125 | 2450 | 28 150 | 2740 | 71154 | × | × | × | × | × | × |
| 3 | مجموع الدخل | 165 | × | × | 165 | 2188 | 1129 | 337 | 257 | 2 868 | 134 | 6 869 | 190 | 15 | 15 | 35 | 255 | 7 289 |
| 4 | مجموع المصروفات | (648) | (**)( 3149 ) | (971) | (3894 ) | 114 | 315 | 94 | 67 | 81 | 4 | 612 | 120 | 44 | × | 46 | 210 | 4 716 |
| 5 | الدخل (المصروف) العامل السطر (4 - 3) | (*)(483) | (**)( 3149 ) | (971) | (3729 ) | 2074 | 814 | 243 | 190 | 2787 | 130 | *6.257 | 70 | (29) | 15 | (11) | 45 | 3.573 |
| | ضرب السطر (6) في السطر (2) | (٪2.6) | (٪6.7) | (٪1.8) | (٪5.2) | ٪8.2 | ٪9.7 | ٪5.9 | ٪7.8 | ٪9.9 | ٪4.7 | ٪9.7 | × | × | × | × | × | × |
| 6 | تكلفة الفائدة السائدة في السوق للأموال = 4.75% | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × |
| 7 | السطر (6) في السطر (2) | 890 | 2 233 | 257 | 3 380 | (1 202) | (398) | (196) | (116) | (1 377) | 130 | 3380 | × | × | × | × | × | × |
| 8 | دائن (مدين) للأموال المجهزة (المستخدمة) هامش الإسهام (السطر 7 - السطر 5) | 407 | (916) | 160 | (349) | 872 | 416 | 47 | 74 | 1450 | . | 2877 | 70 | (29) | 15 | (11) | 45 | 2 573 |
| | كنسبة مئوية من السطر 2 | ٪2.1 | (٪1.9) | ٪3.0 | (٪0.5) | ٪3.4 | ٪4.9 | ٪1.2 | ٪3.0 | ٪5.1 | ٪ | ٪4.0 | × | × | × | × | × | ٪3.5 (***) |

(*) المصروفات المباشرة (483)، على افتراض عدم فوائد على الودائع الجارية

(**) تساوي مصروفات الفوائد (2 971) + المصروفات المباشرة (178) = 3 149

(***) وهو حصيلة طرح ٪4.0 - ٪0.5 = ٪3.5

**ثانياً) لاعداد الميزانية العمومية التقديرية وقائمة الدخل التقديري من خلال المقابلة بين المخاطرة والعائد**

يقوم هذا الأسلوب على اعداد مؤشرات أساسية معتمدة من قبل الإدارة العليا تتضمن مجموعة من النسب المستهدفة من الموجودات، والمطلوبات وحقوق الملكية، ثم عرض مشاهد (او سيناريوهات) متعددة لكيفية تفاعل مؤشرات العائد مع مؤشرات المخاطرة، ثم اعتماد احد هذه المشاهد، والإبقاء على المشاهد الأخرى كحالات احتياطية محتملة في المستقبل.

**أ) البيانات المفترضة لمكونات الميزانية العمومية وقائمة الدخل التقديري بين:**

افرض البيانات الآتية لإيضاح كيفية تفاعل المخاطرة والعائد وكيفية تقييم الترابط بينهما.

**أ) مكونات ت الموجودات:**

- أوراق مالية قصيرة الأجل.
- أوراق مالية طويلة الأجل.
- قروض ممتازة (أي منخفضة المخاطرة) معومة السعر.
- قروض متوسطة (أي متوسطة المخاطرة) معومة السعر.
- قروض ثابتة السعر.

**2) مكونات مصادر الأموال:**

- ودائع جارية.
- ودائع لأجل قصير.
- ودائع لأجل طويل.
- الأموال المقترضة من الغير (بين المصارف وغيرها).
- حقوق الملكية

يشير الشكل (6) أدناه إلى المتغيرات الأساسية في المصرف.

على الرغم من أنه ليس المقصود أن تكون هذه البيئة نموذجية بل مفترضة فقط، كمثال، فإن المقصود هو توضيح العلاقات الأساسية ضمن إدارة الموجودات/المطلوبات وأثرها على المبادلة بين المخاطرة والعائد. اذ تحقق الاوراق المالية قصيرة الاجل عائداً بنسبة (5%) مقابل (7%) للسندات، بسبب التعرض الأوسع للتقلبات في أسعار الفائدة (مخاطرة سعر الفائدة). كما تميل القروض لتحقيق عائد يفوق المتحقق من الأوراق المالية بسبب المخاطرة الائتمانية الأعلى. ثم أن القروض الأجود (منخفضة المخاطرة) تحقق عوائد أقل، والقروض معومة الأسعار تحقق عوائد قد أقل من القروض ثابتة الأسعار. على جانب التكاليف، تكلف الودائع الجارية أقل من الودائع لأجل، ولكنها تخضع لاحتياطيات قانونية بنسب أعلى، بالإضافة إلى الضغوط الأشد المفروضة على سيولة المصرف. وتكلف الودائع لأجل فوائد أعلى من الودائع الجارية، بسبب اتاحة الفرص امام المصرف لاستخدامها لاجال اطول الى جانب تعرضها لمخاطرة أعلى.

**شكل (6)**

**البيانات المفترضة**

| | النسب |
|---|---|
| **متطلبات الاحتياطي القانوني النقدي:** | |
| الودائع الجارية (تحت الطلب) | %15 |
| ودائع التوفير ولأجل | %4 |
| **إيرادات مكونات محفظة الموجودات:** | |
| الأوراق المالية قصيرة الأجل | %5 |
| الأوراق المالية طويلة الأجل | %8 |
| القروض الممتازة معومة السعر | %7 |
| القروض المتوسطة معومة السعر | %9 |
| القروض ثابتة السعر | %9 |
| **تكاليف مصادر الأموال:** | |
| تكاليف الودائع الجارية | %3 |
| فوائد الودائع لأجل قصير | %4 |
| فوائد الودائع لأجل طويل | %5 |
| الأموال المقترضة من الغير | %4 |
| المصروفات الأخرى | 2 مليون دينار |
| نسبة ضريبة الدخل | %34 |

**ب) القوائم المالية للمصرف:**

تم تلخيص الميزانية العمومية وقائمة الدخل كما في الشكل (7).

**شكل (7)**

**الميزانية العمومية - البداية**

| الموجودات | مليون دينار | المطلوبات وحقوق الملكية | مليون دينار |
|---|---|---|---|
| نقدية بالصندوق ولدى المصارف | 6900 | الودائع الجارية | 30000 |
| الأوراق مالية قصيرة الأجل | 15000 | الودائع لأجل قصير | 30000 |
| الأوراق المالية طويلة الأجل | 15000 | الودائع لأجل طويل | 30000 |
| القروض الممتازة معومة السعر | 20000 | الأموال المقترضة | 3000 |
| القروض المتوسطة معومة السعر | 20000 | حقوق الملكية | 7000 |
| القروض ثابتة السعر | 20000 | | |
| الموجودات الثابتة | 300 | | |
| المجموع | 10000 | المجموع | 100000 |

**قائمة الدخل (مليون دينار)**

| | |
|---|---|
| الإيرادات | 6950 |
| مصروفات الفائدة | 3720 |
| المصروفات الأخرى (صافي) | 2000 |
| الدخل العامل | 1230 |
| الضرائب | 48 |
| الدخل الصافي | 812 |

في جانب مصادر الأموال، حصل المصرف على (30) بليون دينار من كل الودائع الجارية، ولأجل طويل، وعلى أموال مقترضة بمبلغ (3) بليون، وحقوق الملكية بمبلغ (7) بليون دينار.

في جانب استخدام الأموال، خصص المصرف (9.6) بليون كاحتياطيات نقدية متنوعة وهي تمثل (15%) من (30) بليون ودائع جارية، و4% من (60) بليون ودائع لأجل، كما لديه موجودات ثابتة وأخرى بمقدار (3.1) بليون.

وقد استثمر المصرف مبلغ (15) بليون في الأوراق المالية قصيرة الأجل، وأقرض (20) مليون في كل من القروض الجيدة المعومة، والقروض المتوسطة المعومة، والقروض الجيدة الثابتة. أما (15) مليون الباقية فقد استخدمت في الأوراق طويلة الأجل.

أما قائمة الدخل فقد اعتمدت صياغتها على المعلومات الآتية:

**شكل (8)**

**(مليون دينار)**

| الفقرة | الرصيد | × | العائد | = | الإيراد |
|---|---|---|---|---|---|
| النقدية بالصندوق ولدى المصارف | 6900 | | صفر % | = | صفر |
| الأوراق المالية قصيرة الأجل | 15000 | | %5 | = | 750 |
| الأوراق المالية طويلة الأجل | 15000 | | %8 | = | 1200 |
| القروض الممتازة المعومة | 20000 | | %7 | = | 1400 |
| القروض متوسطة المخاطر معومة السعر | 20000 | | %9 | = | 1800 |
| القروض ثابتة السعر | 20000 | | %9 | = | 1800 |
| الموجودات الثابتة | 3100 | | صفر % | = | صفر |
| مجموع الإيرادات | | | | | 6950 |

**شكل (9)**

**(مليون دينار)**

| الفقرة | الرصيد | × التكلفة | = | المصروفات |
|---|---|---|---|---|
| الودائع الجارية | 3000 | × %3 | = | 900 |
| الودائع لأجل قصير | 30000 | %4× | = | 1200 |
| الودائع لأجل طويل | 30000 | %5× | = | 1500 |
| الأموال المقترضة | 300 | %4× | = | 120 |
| مجموع مصروفات الفائدة | | | | 3.720 |

يحسب "الدخل العامل" من خلال طرح "مصروفات الفائدة" و"المصروفات الأخرى" من "الإيرادات الإجمالية". أما "الدخل الصافي" فإنه يحسب بعد طرح "الضرائب".

**جـ) قياس العوائد والمخاطر:**

**1) قياس العوائد:**

يقاس اداء المصرف من خلال المبادلة بين المخاطرة والعائد. ويشير الشكل (10) إلى مؤشرات أساسية للمخاطرة والعائد:

- **هامش الفائدة**، كنسبة مئوية، أي "دخل الفائدة" ناقصاً "مصروف الفائدة"، وتقسيم الصافي على الموجودات المربحة (أي القروض + الاستثمارات شاملة الاحتياطيات الثانوية).
- **هامش الربح**، كنسبة مئوية، أي "دخل الفائدة" ناقصاً "مصروف الفائدة والمصروفات الأخرى"، مقسوما على "الإيرادات الإجمالية".
- **العائد من الموجودات**، وهو حاصل ضرب "هامش الربح" "بعدد مرات" استخدام الموجودات (دوران الموجودات). يتأثر هذا الدوران بكيفية استخدام الأموال في انشطة الموجودات المربحة، كما يمكن ان يحسب العائد مباشرة من خلال قسمة "الدخل الصافي" على "مجموع الموجودات".
- **العائد من حقوق الملكية**، وهو حاصل ضرب "العائد من الموجودات" "بالرفع المالي" (وهو بدوره حاصل قسمة "مجموع الموجودات" على "حقوق الملكية"). كما يمكن أن يحسب العائد من حقوق الملكية مباشرة من خلال قسمة "الدخل الصافي" على "حقوق الملكية". وهو من أهم المقاييس لأنه يتأثر بكيفية أداء المصرف لجميع أنشطته، وبالتالي يؤشر قدرة المصرف على المنافسة مع غيره في السوق للحصول على مصادر الأموال.

**2) قياس المخاطر:**

ترتبط مؤشرات "المخاطر" مع مؤشرات "العوائد"، لأن على المصرف تحمل المخاطر لتحقيق العوائد. وقد حددت أربعة مجموعات من مؤشرات المخاطر، على سبيل المثال فقط لهذا المصرف، وهي على النحو الآتي:

- **مخاطرة السيولة**، وهي المقارنة بين احتياجات المصرف للسيولة بسبب سحب الودائع أو طلبات القروض الجديدة، مع المصادر الحالية أو الكامنة للسيولة المتمثلة ببيع بعض الموجودات أو الحصول على مطلوبات جديدة. تم قياس هذه المخاطرة هنا من خلال العلاقة بين "الودائع" و"الأوراق المالية قصيرة الأجل" (أي الاحتياطيات الثانوية). وعلى الرغم من هذا هو أحد مقاييس مخاطرة السيولة، فإن دلالته جيدة. إذ يمكن متابعة المبادلة بين المخاطرة والعائد من خلال متابعة التغيير في استخدام الأموال (القروض والاستثمارات) من قصيرة الأجل إلى طويلة الأجل، أو بالعكس. فزيادة استخدام الأموال لآجال طويلة يزيد من العائد ومن مخاطرة السيولة، والعكس صحيح إذا ازداد استخدام الأموال لآجال قصيرة. عليه فإن ارتفاع هذه النسبة يعني انخفاض المخاطرة والربحية معاً.
- **مخاطرة سعر الفائدة**، التي ترتبط بالتغييرات في عوائد وقيم الموجودات والمطلوبات، وهي تقاس هنا بالعلاقة بين "الموجودات الحساسة لسعر الفائدة" و"المطلوبات الحساسة لسعر الفائدة". تعكس هذه المخاطرة، خاصة خلال فترات التقلبات الحادة بأسعار الفائدة، درجة المخاطرة التي يرغب المصرف في تحملها، في إطار توقعاته عن تحركات سعر الفائدة بالمستقبل. فإذا كانت النسبة أعلى من (1.0) فإن عوائد المصرف ستكون أقل عندما تنخفض أسعار الفائدة، وأعلى عندما ترتفع أسعار الفائدة. ونظراً لصعوبة التنبؤ بأسعار الفائدة، فإن المصرف قد يتجه للمحافظة على نسبة (1.0) من الحساسية لسعر الفائدة. قد يكون من الصعب تحقيق هذه النسبة، لأن ذلك يعني التضحية ببعض عوائد الموجودات، مثل الأوراق المالية قصيرة الأجل أو القروض متوسطة المخاطرة ومعومة السعر.

- **المخاطرة الائتمانية**، وهي مخاطرة عدم سداد، أو تأجيل سداد، أصل القروض أو الفوائد عند الاستحقاق، وهي تقاس هنا، كمثال، بنسبة "القروض متوسطة الجودة" إلى "مجموع الموجودات". هناك مقياس آخر لم يستعمل هنا وهو نسبة القروض المتعثرة لمجموع القروض. فالمخاطرة الائتمانية ترتفع بارتفاع نسبة القروض متوسطة المخاطرة إلى مجموع الموجودات، ولكن العوائد ترتفع كذلك. والعكس صحيح عند انخفاض هذه النسبة حيث تنخفض معها العوائد.
- **مخاطرة رأس المال**، وتتمثل بمقدار الانخفاض في قيم الموجودات قبل تعرض المودعين وغيرهم من الدائنين للمخاطر. عليه فإن المصرف الذي يتمتع بنسبة (10%) حقوق ملكية إلى الموجودات هو أقدر على تحمل هذه المخاطرة (من خلال استيعاب الخسائر التشغيلية في قائمة الدخل) من ذلك المصرف الذي يعمل بنسبة (8%) فقط. وقد تم قياس هذه المخاطرة هنا من خلال نسبة "الموجودات ذات المخاطرة" إلى "حقوق الملكية". كما أن مخاطرة رأس المال تتناسب عكسياً مع الرفع المالي، وبالتالي مع العائد من حقوق الملكية. بعبارة أخرى (وفي إطار ما يسمح به المصرف المركزي) لو اختار المصرف زيادة الرفع المالي وتحمل مخاطرة أعلى رأس المال، فإن العوائد ترتفع، وبالعكس.

## شكل (10)

## مقاييس العائد والمخاطرة

| الفقرة | المعادلة | التطبيق | النتائج |
|---|---|---|---|
| مقاييس العائد: | | | |
| هامش الفائدة | (دخل الفوائد − مصروف الفوائد) / الموجودات المربحة = | (3 720 − 6 950) / 90 000 = | %3.59 |
| هامش الربح | الدخل الصافي / الإيرادات الإجمالية = | 812 / 6 950 = | %11.68 |
| إستخدام الموجودات (الدوران) | الإيرادات الإجمالية / الموجودات = | 6 950 / 100 000 = | %6.95 |
| العائد من الموجودات | الدخل الصافي / الموجودات = | 812 / 100 000 = | %0.81 |
| مضاعف الرفع المالي | الموجودات / حقوق الملكية = | 100 000 / 7 000 = | 14.29 مرة |
| العائد من حقوق الملكية | الدخل الصافي / حقوق الملكية = | 812 / 7 000 = | %11.60 |
| مقاييس المخاطرة: | | | |
| مخاطرة السيولة | الأوراق المالية قصيرة الأجل / الودائع = | 15 000 / 90 000 = | %16.67 |
| مخاطرة سعر الفائدة | الموجودات الحساسة لسعر الفائدة / المطلوبات الحساسة لسعر الفائدة = | 55 000 / 63 000 = | 0.87 |
| المخاطرة الائتمانية | القروض متوسطة المخاطرة / الموجودات = | 20 000 / 100 000 = | %20.00 |
| مخاطرة رأس المال | رأس المال / الموجودات ذات المخاطرة = | 7 000 / 75 000 = | %9.33 |

* الأوراق المالية قصيرة الأجل وجميع القروض المعومة هي موجودات حساسة لسعر الفائدة، كما أن الودائع الجديدة، والأجل قصيرة، والأموال المقترضة هي مطلوبات حساسة لسعر الفائدة.

**3) وضع المستويات المستهدفة لكل من المخاطرة والعائد:**

تتزايد العوائد عند ارتفاع أي من المخاطر الأربع المذكورة أعلاه، اذا ما رغب المصرف في تحقيق أعلى العوائد من مستويات مخاطرة معينة، وأدنى المخاطر من عوائد معينة. هناك سؤالان مطروحان أمام إدارة المصرف هما:

1) ما هي درجة مجموع المخاطرة التي يتحملها المصرف إذا أراد زيادة العوائد؟

2) كم هي درجة كل نوع من المخاطرة التي يرغب في تحملها؟

ليس من السهل الإجابة على هذين السؤالين. قد يعود المصرف على تجربته السابقة لتقييم العوائد المتحققة مقابل المخاطر التي تعرض لها. وقد يلجأ لمقارنة أدائه مع المصارف **الأنداد** أو مع **الأداء القطاعي**. ولو كانت أسهم المصرف متداولة بالسوق المالي بكثافة، فإنه يتجه إلى اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى **زيادة القيمة السوقية للسهم**. من المحددات على حركة المصرف هنا هي طبيعة السوق التي يتعامل بها المصرف، ومستوى المنافسة، ومهارات إداراته في تخصصات معينة، وطبيعة الرقابة عليه وغير ذلك، مما يعني أن للمصرف توجهاته الخاصة في مجال المبادلة بين المخاطرة والعائد.

هناك ثلاث خطوات تساعد في اتخاذ القرارات هي:

- كيف اتخذت المصارف المماثلة قراراتها بشأن المبادلة بين المخاطرة والعائد، وذلك من خلال متابعة الاحصاءات الدورية المجمعة للقطاع المصرفي والمنشورة، مثلاً نشرات المصرف المركزي.
- المقارنة بين أداء المصرف (المخاطرة / العائد) مع **عينة مختارة من المصارف**، لمتابعة الابتعادات وتحديد أسبابها، مثل تفاوت السوق، وتوجهات الإدارة.
- وضع أهداف معقولة (مع درجة من التحدي) في ضوء أداء المصرف بالماضي، وأداء المصارف الأنداد، وظروف البيئة المحيطة.

## شكل (11)

## الأداء المستهدف للمصرف

| مقاييس الإيراد | الهدف | المتحقق |
|---|---|---|
| هامش الفائدة | %4.00 | %3.59 |
| هامش الربح من الإيرادات | %11.00 | %11.68 |
| استخدام الموجودات | %9.00 | %6.95 |
| العائد من الموجودات | %1.00 | %0.81 |
| الرفع المالي | 14.00 مرة | 14.29 مرة |
| العائد من حقوق الملكية | %14.00 | %11.60 |
| **مقاييس المخاطرة:** | | |
| مخاطرة السيولة | %23.00 | %16.67 |
| مخاطرة سعر الفائدة | 1.00 | 0.87 |
| المخاطرة الائتمانية | %20.00 | %20.00 |
| مخاطرة رأس المال | %10.00 | %9.33 |

**د) المقارنة بين الأداء المتحقق والمستهدف في إطار المبادلة بين المخاطرة والعائد**

**1) المقارنة بين الأداء المتحقق والمستهدف:**

إفرض أن المصرف قد وضع الأهداف المحددة بالشكل (11)، بعد أخذه العوامل أعلاه بنظر الاعتبار. لا بد، إذن، من مقارنتها مع أداء المصرف كما بالشكل (10) في ضوء ذلك. يظهر أن العائد من حقوق الملكية كان أقل من المستهدف، بالإضافة إلى التفاوت في تركيبة العوائد. كما أن هامش الفائدة والعائد من الموجودات كانا أقل من الأهداف. غير أن الرفع المالي الأعلى من المستهدف هو الذي دفع بالعائد من حقوق الملكية ليكون قريباً من الهدف، ولو أقل منه.

من جهة أخرى، يُشير تحليل المخاطر إلى تفاوت كبير بين مخاطرة السيولة ومخاطرة سعر الفائدة، قياساً بالمستهدف. فقد استطاع المصرف الاقتراب من الأداء المستهدف كعائد من حقوق الملكية، من خلال تحمل المخاطر الأعلى، بالإضافة إلى تحمل مخاطرة أعلى لرأسمال. كل ذلك يعني أن المصرف معرّض لزيادات محتملة في المخاطر.

أما في أسعار الفائدة أو في الطلب على القروض، في ضوء ذلك، فقد وضعت إدارة المصرف أهدافاً مستقبلية، مثل زيادة هامش الفائدة الصافي، وزيادة الموجودات السائلة،

وتحقيق التوازن في مركز الحساسية لتقلبات سعر الفائدة. مثل هذه الإجراءات تعني زيادة قيمة استثمار المالكين في المصرف.

**2) المبادلة بين المخاطرة والعائد:**

يمكن طرح مثالين آخرين لتوضيح كيفية التوفيق بين الأهداف المتعارضة، وكيفية المبادلة بين المخاطرة والعائد. إفرض أن الودائع، بعد السنة الأولى، قياساً بالشكل (8)، قد ارتفعت بمقدار (10) بليون دينار وأن حقوق الملكية ازدادت بمقدار (1) بليون دينار. وقد حافظت الإيرادات والمصروفات على وضعها. اتجهت إدارة المصرف لزيادة مستوى السيولة، وجعل المصرف أقل تعرضاً لتقلبات سعر الفائدة. يهدف التوصل لذلك، فقد اختارت ادارة المصرف وضع جميع الأموال الجديدة (المضافة)، بعد طرح الاحتياطيات النقدية المطلوبة، على شكل أوراق مالية قصيرة الأجل، بحيث صار الميزانية العمومية كما في الشكل (12).

التوجه التأكيد على السيولة وعلى توازن الحساسية لسعر الفائدة

**شكل (12)**

**الميزانية العمومية (مليون دينار)**

| الموجودات | مليون دينار | المطلوبات وحقوق الملكية | مليون دينار |
|---|---|---|---|
| النقدية بالصندوق ولدى المصارف | 7300 | الودائع الجارية | 8000 |
| الأوراق مالية قصيرة الأجل | 25600 | الاموال المقترضة | 3000 |
| الأوراق المالية طويلة الأجل | 15000 | الودائع طويلة الاجل | 35000 |
| القروض الممتازة معومة | 20000 | الودائع قصيرة الاجل | 35000 |
| القروض المتوسطة ومعومة السعر | 20000 | الودائع الجارية (تحت الطلب) | 30000 |
| القروض ثابتة السعر | 3100 | | |
| الموجودات الثابتة | 20000 | | |
| المجموع | 111000 | المجموع | 111000 |

**قائمة الدخل (مليون دينار)**

| | |
|---|---|
| الإيرادات | 7480 |
| مصروفات الفائدة | 4170 |
| المصروفات الأخرى (صافي) | 2000 |
| الدخل العامل | 1310 |
| الضرائب (34%) | 445 |
| الدخل الصافي | 865 |

**شكل (13)**
**مقاييس مبدئية للمخاطرة والعائد**

| مقاييس العائد | الهدف | سابقاً | بعد التأكيد على السيولة |
|---|---|---|---|
| هامش الفائدة | %4.00 | %3.59 | %3.29 |
| هامش الربح من الإيرادات | %11.00 | %11.63 | %11.56 |
| استخدام الموجودات | %9.00 | %6.95 | %6.74 |
| العائد من الموجودات | %1.00 | %0.81 | %0.78 |
| الرفع المالي | 14.00 مرة | 14.29 مرة | 13.88 مرة |
| العائد من حقوق الملكية | %14.00 | %11.60 | %10.81 |
| **مقاييس المخاطرة:** | | | |
| مخاطرة السيولة | %23.00 | 16.67 | %25.60 |
| مخاطرة سعر الفائدة | 1.00 | 0.87 | 0.96 |
| المخاطرة الائتمانية | %20.00 | %20.00 | %18.02 |
| مخاطرة رأس المال | %10.00 | %9.33 | %10.67 |

**3) نتائج المخاطرة الأدنى:**

أدت قرارات إدارة المصرف إلى تحسين موقف المخاطرة بشكل ملحوظ. فقد تحسنت أوضاع كل من مخاطرة السيولة والمخاطرة الائتمانية، ومخاطرة رأس المال، بما فاق المستهدف منها. اذ تحسن مستوى الحساسية لسعر الفائدة من (0.87) ألى (0.96)، وهو قريب من (1.00) المستهدف. من جهة أخرى، فقد انخفضت العوائد بشكل ملحوظ. انخفض كل من هامش الفائدة والعائد من الموجودات ومن حقوق الملكية بسبب التوكيد على استخدام الأموال بشكل أكثر سيولة، وبأوراق مالية معومة ذات أسعار فائدة أدنى. هكذا انخفض العائد من الموجودات إلى (0. 78%) ومن حقوق الملكية إلى (10.81%)، وهو أدنى حتى من المستهدف، وهما (1.0%) و (14.0%). عليه فإن المصرف لم يستطع تحقيق أهداف تخفيض المخاطر بدون تخفيض العوائد، مما يعني أن المالكين قد لا يرغبون بهذا الوضع.

**4) نتائج تحسين العوائد:**

مع افتراض الزيادة ذاتها بالودائع بمبلغ (10) بليون دينار وبحقوق الملكية بمبلغ (1) مليون دينار، مع بقاء الإيرادات والمصروفات كما بالشكل (9)، فإن الوضع الجديد يتميز باتجاه المصرف لتحسين العوائد. فقد اختار المصرف استخدام الأموال الجديدة،

بعد طرح الاحتياطيات النقدية المطلوبة، في مجموعتي الموجودات التي تحقق العوائد الأعلى، كما يظهر ذلك من الشكل (13).

**5) وجهات نظر الإدارة، والمالكين، والجهات الرقابية:**

أدت قرارات إدارة المصرف الاخيرة إلى تحسين ملحوظ في العوائد. فقد تحسن هامش الفائدة قليلاً، فيما تحسن بشكل ملحوظ كل من الهامش الصافي ودوران الموجودات. هكذا ارتفع العائد من الموجودات إلى (1.00%) ومن حقوق الملكية إلى (13.88%)، وهي قريبة جداً من المستهدف وهما (1.0%) و (14.00%). أما تكلفة هذه القرارات فتمثل بالمخاطر الأعلى التي تحملها المصرف قياساً بما تحقق بالسنة الماضية وبالأداء المستهدف. فقد تدهورت السيولة، وغدت إيراداته أكثر حساسية للتقلبات في سعر الفائدة. كما تحمل المصرف مخاطر ائتمانية أعلى نوعما، ولو أن مخاطرة رأس المال تحسنت قليلاً، وبقيت أدنى من الهدف. فقد يكون المالكون أكثر رضى الآن، ولكن بقية الأطراف المعنية، مثل المودعين والمصرف المركزي، قد تكون قلقة الآن من المخاطر الاعلى التي تحملها المصرف للحصول على العوائد الأعلى.

**شكل (14)**

**الميزانية العمومية (مليون دينار)**

| الموجودات | مليون دينار | المطلوبات وحقوق الملكية | مليون دينار |
|---|---|---|---|
| نقد بالصندوق ولدى المصارف | 7300 | ودائع تحت الطلب | 30000 |
| أوراق مالية قصيرة الأجل | 15000 | ودائع لأجل قصير | 35000 |
| أوراق مالية طويلة الأجل | 15000 | ودائع لأجل طويل | 35000 |
| قروض ممتازة معومة | 20000 | أموال مقترضة | 3000 |
| قروض متوسطة معومة | 25500 | حقوق الملكية | 8000 |
| قروض ثابتة السعر | 25100 | | |
| الموجودات الثابتة | 3100 | | |
| المجموع | 111ر000 | المجموع | 111ر000 |

**قائمة الدخل (مليون دينار)**

| | |
|---|---|
| الايرادات | 7.853 |
| مصروفات الفائدة | 4.170 |
| المصروفات الاخرى | 2.000 |
| الدخل العامل | 1.683 |
| الضرائب | 572 |
| الدخل الصافي | 1.111 |

## شكل (15)

## المقاييس المبدئية للمخاطرة والعائد

| مقاييس العائد | الهدف | سابقاً | بعد التوكيد على الربحية |
|---|---|---|---|
| هامش الفائدة | %4.00 | %3.59 | %3.66 |
| هامش الربح من الإيرادات | 11.00 | %11.68 | $14.14 |
| استخدام الموجودات | %9.00 | %6.95 | %7.07 |
| العائد من الموجودات | %1.00 | %0.81 | %1.00 |
| مضاعف الرفع | ×14.00 | 14.29 مرة | 13.88 مرة |
| العائد من حقوق الملكية | %14.00 | %11.60 | %13.88 |
| **مقاييس المخاطرة:** | | | |
| مخاطرة السيولة | %23.00 | 16ر67 | %15.00 |
| مخاطرة سعر الفائدة | 1.00 | 0ر87 | 0.86 |
| المخاطرة الائتمانية | %20.00 | %20ر00 | %22.97 |
| مخاطرة رأس المال | %10.00 | %9ر33 | %9.35 |

### 6) أوضاع مضافة للمبادلة بين المخاطرة والعائد:

يمكن للإدارة إن تجرب، على سبيل المحاكاة، أوضاعاً أخرى، مثل تغيير هيكل المطلوبات، أو تقليل / زيادة حقوق الملكية. وقد تم عرض أربعة أوضاع جديدة في الشكل (16)، مع كون النتائج مماثلة: إذا أراد المصرف زيادة العوائد فإن عليه تحمل مخاطر أعلى، وبالعكس.

- **وضع سائل، مع انخفاض حقوق الملكية:**

إفرض أن السلطات الرقابية سمحت بحقوق ملكية أقل وبالتالي رفع مالي أعلى، بحيث أن حقوق الملكية انخفضت بمقدار (2) بليون دينار، مع استبدال هذا الانخفاض من خلال الاقتراض بمبلغ مماثل. فعلى الرغم من انخفاض العائد من الموجودات بسبب تحمل تكلفة الاقتراض المضاف، فإن العائد من حقوق الملكية قد ارتفع بشكل ملحوظ بسبب زيادة الرفع المالي. ومع أن المخاطرة كما هي، إلا أن مخاطرة رأس المال قد ارتفعت بشكل ملحوظ وبما فاق المستهدف وهو (10%).

## شكل (16)

## التوجهات: مراكز إضافية للمبادلة بين المخاطرة والعائد

| البيان | الهدف | مصرف سائل، منخفض حقوق الملكية | مصرف بربحية مرتفعة وبرأسمال مرتفع | مصرف يبدل في تخصيص أمراله | مصرف يشتري مقومات النمو بسرعة |
|---|---|---|---|---|---|
| **مقاييس العائد:** | | | | | |
| هامش الفائدة | %4.00 | %3.21 | %3.74 | %3.42 | %3.50 |
| هامش الربح من الإيرادات | %11.00 | %10.85 | %14.82 | %12.52 | %15.79 |
| استخدام الموجودات | %9.00 | %6.74 | %7.07 | %7.03 | %6.98 |
| العائد من الموجودات | %1.00 | %0.73 | %1.05 | %0.88 | %1.10 |
| مضاعف الربح | 14.00 | 18.50 مرة | 11.10 مرة | 13.88 مرة | 13.00 مرة |
| العائد من حقوق الملكية | %14.00 | %13.53 | %11.64 | %12.20 | %14.32 |
| **مقاييس المخاطرة:** | | | | | |
| مخاطرة السيولة | %23.00 | %24.60 | %15.00 | 17.00 | %18.36 |
| مخاطر سعر الفائدة | 1.00 | 94.0 | 0.92 | 0.98 | 0.90 |
| المخاطرة الائتمانية | %20.00 | 18.02 | %22.97 | %19.82 | %20.00 |
| مخاطرة رأس المال | %10.00 | %8.00 | %11.68 | %9.45 | %10.10 |

- **وضع مربح مع حقوق ملكية أعلى:**

إفرض أن السلطات الرقابية قد طلبت من المصرف زيادة حقوق الملكية بمبلغ (2) بليون دينار بسبب التوجه نحو تحقيق ربحية وأعلى مخاطرة. وفي حين حافظ هيكل الموجودات على وضعه، فإن المطلوبات انخفضت بمقدار (2) بليون وازداد رأس المال بنفس المبلغ. وبوجود رفع مالي أقل، انخفض العائد من حقوق الملكية من (13.88%) إلى (11.64%) فقط. وباستثناء مخاطرة رأس المال، حافظت بقية

المخاطر على مستوياتها. عليه فإن زيادة رأس المال قد أدت إلى تدهور الربحية ولم تحسن أي من مخاطر السيولة أو الحساسية لسعر الفائدة، أو المخاطرة الائتمانية.

- **تغيير الهيكل المالي:**

حدث هنا تغير في الهيكل المالي، حيث انخفضت الودائع تحت الطلب أي (20) بليون دينار، واستبدلت بودائع قصيرة الأجل (5) بليون وطويلة الأجل (5) بليون، وهكذا تمت المحافظة على مجموع الودائع. وقد تم توزيع الأموال الجديدة على الشرائح الخمس للموجودات المربحة بشكل متساو تقريباً. لقد كانت النتائج مثيرة للقلق، لأن الأرباح تدهورت دون المستهدف حيث كان العائد من حقوق الملكية (12.20%) في حين كانت مخاطر السيولة وسعر الفائدة ورأس المال أقل من المستهدف.

- **النمو السريع من خلال شراء الأموال:**

توسيع المصرف من (111) بليون إلى (130) بليون دينار، حيث تم الحصول على الأموال من خلال التسويق الهجومي، فقد تم الحصول على (5) بليون من الودائع قصيرة الأجل وودائع التوفير و (5) بليون ودائع طويلة الأجل و (7) بليون اقتراض جديدة، وازدادت حقوق الملكية إلى (10) بليون، وتم استخدام الأموال بشكل متساو في الشرائح الخمس الأساسية للموجودات. هنا استطاع المصرف تجاوز الأداء المستهدف في الأرباح والسيولة ومخاطرة سعر الفائدة. مثل هذا النمو فوق المعدل يحتاج إلى دراسة الآثار على موقف المبادلة بين المخاطرة والعائد من حيث كيفية الحصول على مصادر الأموال الجديدة وكيفية استخدامها.

**ثالثاً) أسلوب مصادر واستخدامات الأموال لتقدير الودائع والقروض والاستثمار:**

هناك العديد من الأساليب المعاصرة الأخرى التي تستخدمها المصارف لتقدير الاحتياجات للسيولة (لآجال قصيرة، ومتوسطة وطويلة) بما فيها الاحتياطيات الاولية والثانوية، مقابل الاستثمار في القروض والاستثمارات.

**أ) خصوصيات الاسلوب**

يقوم أسلوب مصادر واستخدامات أموال المصرف على حقيقتين بسيطتين هما **الحركة المتعاكسة للقروض والودائع**، أي:

1) **ارتفاع مستوى السيولة، عندما تزداد الودائع وتنخفض القروض.**

2) **انخفاض مستوى السيولة، عندما تنخفض الودائع وتزداد القروض.**

(أي مع اهمال الاشارة الجبرية في الحالتين).

**ب) الخطوات الأساسية لتنفيذ الأسلوب:**

1) التنبؤ بالقروض والودائع، خلال مدة محددة لتخطيط السيولة.

2) حساب التغيير في القروض والودائع خلال تلك المدة التخطيطية.

3) تحديد "الأموال السائلة الصافية" (Net Liquid Funds)، سواء أكانت فوائض أو عجوزا، وذلك للمدة التخطيطية، وذلك من خلال المقارنة بين التغيير المتوقع في كل من الودائع والتغيير المتوقع في القروض.

**جـ) نماذج التنبؤ بمجموع الودائع ومجموع القروض:**

تستخدم المصارف مجموعة متنوعة من الأساليب الاحصائية، معززة بتجربة الإدارة في مجال إعداد التنبؤات بالودائع والقروض. فقد تقوم الإدارة الاقتصادية (او ادارة التخطيط، او اية ادارة مسؤولة عن الموازنات)، بالتعاون مع إدارة السيولة، بإعداد نماذج التنبؤ الآتية:

**تجزئة عناصر التنبؤ بالودائع والقروض المتوقعة إلى اربعة هي:**

1) **عنصر "الاتجاه" (Trend)**، أو النمو طويل الأجل، الذي يمكن للمصرف التنبؤ به من خلال رسم خط النمو الثابت، انطلاقاً من نهاية سنة أساس، أو نهاية فصل أو شهر أساس، لكل من مجموع الودائع ومجموع القروض، إستناداً إلى ما تحقق منها (مثلاً) خلال السنوات الخمس او الثلاث الماضية، أو أية مدة سابقة تتصف بالطول لغرض وجود سنة أساس موزونة، وبهدف استخراج معدل النمو طويل الأجل.

2) **العنصر "الدوري" (Cyclical)**، وهو يمثل الابتعادات الموجبة والسالبة لمجموع الودائع ومجموع القروض (بعد الأخذ في الاعتبار العنصر أعلاه) والناشئة عن قوة أو ضعف مستوى النشاط الاقتصادي.

3) **العنصر "الموسمي" (Seasonal)**، الذي يعكس السلوك المتوقع للودائع والقروض "خلال" السنة، أو "خلال" جزء منها، بسبب العوامل الموسمية، بالمقارنة مع مستوى ما تحقق في نهاية السنة الأخيرة، أو الجزء الاخير من السنة.

4) **العنصر العشوائي (Random)**، الذي يمثل التقلبات اليومية لاسباب غير محددة بدقة.

افرض ان "اتجاه" نمو مجموع الودائع، خلال السنوات الثلاث الماضية، قد بلغ متوسط حوالي (48) مليون دينار سنوياً او (4) مليون شهرياً، او حوالي (1) مليون دينار كل اسبوع. أما نسبة اتجاه نمو مجموع القروض، خلال المدة ذاتها، فقد بلغت متوسط حوالي (12) مليون دينار سنوياً او مليون دينار شهرياً او (150) مليون دينار اسبوعياً. كما بلغ مجموع التغيير في الودائع لستة اسابيع، كما في الشكل (17)، مقابل التغيير في القروض. كما يعكس الشكل أعلاه التوقعات الاسبوعية (ولستة أسابيع) لكل من الودائع والقروض من السنة الجديدة. يمثل كل رقم من الاتجاه المتوقع حصة ذلك الأسبوع من نمو الودائع والقروض. ولغرض استخراج العنصر الموسمي، تقارن نسبة متوسط (اتجاه) الودائع والقروض لكل أسبوع من السنة مع متوسط الودائع والقروض خلال الأسبوع الأخير من السنة، ولكل من السنوات الثلاث السابقة. نفترض ان النسبة الموسمية للاسبوع الأخير من السنة السابقة تنطبق كذلك على السنة الحالية، كما حصل ذلك لكل السنوات الثلاث السابقة، لذلك يضاف العمود الموسمي إلى عمود الاتجاه.

**شكل (17)**
**افتراض التنبؤ بالودائع باسلوب مصادر واستخدامات الاموال**
**(مليون دينار)**

| الاسبوع | الاتجاه | التقلبات الدورية | التقلبات الموسمية | التقلبات العشوائية | صافي التقلبات |
|---|---|---|---|---|---|
| كانون الثاني (يناير) – الاسبوع الاول | 1000+ | 200- | 100+ | 100- | 800 |
| - الاسبوع الثاني | 1000+ | 200- | 100+ | 100- | 800 |
| - الاسبوع الثالث | 1000+ | 200- | 100+ | 100+ | 1000 |
| - الاسبوع الرابع | 1000+ | 200- | 100+ | 100+ | 1000 |
| شباط (فبراير) – الاسبوع الاول | 1000+ | 100+ | 100- | 100+ | 1100 |
| فبراير – الاسبوع الثاني | 1000+ | 100+ | 100- | 100- | 900 |

**شكل (18)**
**افتراض التنبؤ بالقروض باسلوب مصادر واستخدامات الاموال**
**(مليون دينار)**

| الاسبوع | الاتجاه | التقلبات الدورية | التقلبات الموسمية | التقلبات العشوائية | صافي التقلبات |
|---|---|---|---|---|---|
| يناير – الاسبوع الاول | 250+ | 50+ | 25- | 25+ | 300 |
| - الاسبوع الثاني | 250+ | 50+ | 25- | 25+ | 300 |
| - الاسبوع الثالث | 250+ | 50+ | 25- | 25- | 250 |
| - الاسبوع الرابع | 250+ | 50+ | 25- | 25- | 250 |
| فبراير – الاسبوع الاول | 250+ | 25- | 25+ | 25- | 225 |
| – الاسبوع الثاني | 250+ | 25- | 25+ | 25+ | 275 |

أما العنصر "الدوري" فأننا نفترض ان الضغوط الدورية ذاتها، التي سادت في السنة السابقة، سوف تسود في السنة الحالية. على ذلك فإن العمود الأخير من الشكل يعكس مجموع الودائع المتوقعة، بعد أخذ الاشارة الجبرية للأعمدة الثلاثة السابقة في الاعتبار.

ويقدر العنصر العشوائي في ضوء تجربة المصرف (حسبما ورد بالاسلوب السابق).

### 4) حساب العجز أو الفائض في السيولة

يوضح الشكل (19) استخدام الأرقام الواردة في الشكلين (17) و (18) لاستخراج حجم العجز أو الفائض في السيولة، **مع اهمال الإشارة الجبرية**، بمعنى ان "**الزيادة في الودائع**" و"**الانخفاض في القروض**" **يولدان فائضا في السيولة**، في حين ان "**الانخفاض في الودائع**" و"**الزيادة في القروض**" **يولدان عجزا في السيولة**. وفي ضوء الشكل أعلاه، فإن المصرف يتوقع "عجزاً في السيولة" للأسابيع الثلاثة الأولى بعد أول أسبوع من شهر كانون الثاني (يناير)، "وفائضا في السيولة" للاسبوع الأول، مقابل "عجز في السيولة" للأسبوعين الأولين من شهر شباط (فبراير). هذا يعني ان على المصرف ان يجد مصادر اضافية للسيولة في أسابيع "العجز" في كانون الثاني (يناير) وذلك من اقلها تكلفة وأكثرها اعتماداً، مقابل العمل على استثمار الفائض في الأسبوع الأول من شباط (فبراير). على هذا الأساس، يتبدأ المصرف بالتخطيط للحصول على مصادر السيولة الإضافية، في ضوء ما لديه من موجودات قابلة للتسييل، واحتمالات استخداماتها، ثم تحديد ما اذا كانت المصادر المخطط افتراضها ستكون متاحة أم لا. مثال ذلك، اذا كان الأمر يعتمد على ترتيب بيع اذون الخزينة او عدم تجديد المستحق منها، ولابد من التأكد من أنها ستكون متاحة عند الحاجة لها.

**شكل (19)**

**افتراض التنبؤ بعجوز وفوائض السيولة باستخدام اسلوب مصادر واستخدامات الاموال (مليون دينار)**

| الاسبوع | الودائع | | القروض | | الصافي: العجوز والفوائض اسبوعياً |
|---|---|---|---|---|---|
| | التغير | صافي الحركة اسبوعياً | التغير | صافي الحركة اسبوعياً | |
| كانون الاول (يناير) – الاسبوع الاول | 800 | - | 300 | - | - |
| - الاسبوع الثاني | 800 | - | 300 | - | - |
| - الاسبوع الثالث | 1000 | 200+ | 250 | 50- | 250+ |
| - الاسبوع الرابع | 1000 | - | 250 | - | - |
| شباط (فبراير) – الاسبوع الاول | 1100 | 100+ | 225 | 25- | 175+ |
| – الاسبوع الثاني | 900 | 200- | 275 | 50+ | 250+ |

**رابعاً) أسلوب هيكل الأموال**

**أ) تجزئة مصادر الأموال في شرائح:**

تتمثل الخطوة الأولى في أسلوب هيكل الأموال بتقسيم ودائع المصرف (وغيرها من مصادر التمويل) إلى أجزاء، انطلاقاً من احتمال سحبها وفقدان المصرف لها. مثال ذلك، يمكن تقسيم الودائع وغير الودائع في ثلاثة شرائح هي:

1) **المطلوبات على شكل "أموال ساخنة" (Hot Money)**، وهي الودائع وغيرها من الأموال المقترضة، الحساسة جداً للتقلبات في أسعار الفائدة، أو تلك التي تتوقع الإدارة، بشكل شبه أكيد (95%)، أنها سوف تسحب خلال المدة الحالية.

2) **الأموال المعرضة للسحب (Vulnerable Funds)**، وهي ودائع العملاء التي يتوقع سحب جزء منها، مثلاً (30%) منها خلال المدة الحالية.

3) **الأموال المستقرة (Stable Funds)**، ويشار إليها كذلك على أنها "الودائع القاعدية" (Core Depoits) أو "المطلوبات القاعدية" (Core Liabilities)، وهي الأموال التي تتوقع الإدارة أنها سوف لا تسحب، باستثناء نسبة بسيطة منها(15%).

**ب) الاحتفاظ باحتياطيات نقدية مقابل كل شريحة من مصادر الأموال:**

يجب على المصرف ان يخصص الأموال السائلة، باستخدام قاعدة معتمدة مستمدة من تجربته، وذلك لكل شريحة من مصادر الأموال الثلاثة أعلاه. فقد يخصص، مثلاً، (95%) على شكل احتياطيات نقدية مقابل "الأموال الساخنة" (ناقصاً أية احتياطيات أولية يحفظ بها مقابلها). قد يأخذ ذلك شكل الاحتفاظ بودائع قابلة للسحب بسرعة لدى المصارف المراسلة (مقابل عائد متواضع)، والاستثمار في أذون الخزينة واتفاقيات إعادة الشراء حيث يمكن سحب الأموال بساعات.

أما بالنسبة "للأموال المعرضة للسحب" من ودائع وغير ودائع، فقد تكون النسبة (30%) على شكل احتياطيات سائلة (ناقصاً الاحتياطيات الأولية مقابلها).

وبخصوص "الأموال المستقرة" فإن المصرف قد يخصص (15%) فقط على شكل احتياطيات سائلة (ناقصاً الاحتياطيات الأولية مقابلها).

على ذلك فإن احتياطيات السيولة، مقابل الودائع وغير الودائع من الأنواع الثلاثة، يمكن ان تقدر بالمعادلة الآتية:

( احتياطي السيولة مقابل المطلوبات )
= (0.95) (الودائع الساخنة والاموال الساخنة الاخرى – الاحتياطيات الاولية)
+ (0.30) (الودائع وغير الودائع المعرضة للسحب - الاحتياطيات الاولية)
+ (0.15) (الودائع وغير الودائع المستقرة – الاحتياطيات الاولية)

**مثال:**

**شكل (20)**

**تبويب مصادر الاموال بثلاثة شرائح حسب درجة تقلباتها اسبوعياً**

| الشريحة | المبلغ (مليون دينار) |
|---|---|
| الأموال الساخنة | 25 |
| الأموال المعرضة للسحب | 24 |
| الأموال المستقرة (القاعدية) | 100 |

%95 (احتياطيات نقدية مقابل الاموال الساخنة، يطرح منها 20% للاحتياطيات الاولية)

%30 ( احتياطيات نقدية مقابل الاموال المعرضة للسحب، يطرح منها20 % للاحتياطيات الاولية)

%15 ( احتياطيات نقدية مقابل الاموال المستقرة، يطرح منها 20% للاحتياطيات الاولية)

(%95)×[(25مليون)-(25 مليون×20% احتياطيات أولية)]

(%95)×[(25 مليون)-(5 مليون)]

(%95)× (20 مليون)= 19.000 مليون دينار

---

(%30)×[(24 مليون)-(24 مليون×20% احتياطيات أولية)]

(%30)×[(24 مليون)-(4.8 مليون)]

(%30)× (19.2 مليون)= 5.76 مليون دينار

---

(%15)×[(100 مليون)-(100 مليون×20% )]

(%15)×[(100 مليون)-(20 مليون)]

] (%15)× (80 مليون)= 12.00 مليون دينار

---

19.00+5.76+12.00=366.76مليون دينار

مقابل سحب الاموال المتنوعة من المصرف،

اي متطلبات السيولة.

**جـ) تقدير القروض:**

يجب ان يكون المصرف مستعداً، في كل الأوقات، لتلبية طلبات القروض الجيدة، أي الاحتياجات الجديرة لعملائه، ممن يستوفي منهم معايير "الجودة الائتمانية". إذ لا بد للمصرف ان يحتفظ بالاحتياطيات السائلة الكافية، لمواجهة طلبات سحب القروض بعد منحها، وهي أموال قد تذهب إلى المصارف الأخرى أو للتداول بيد الجمهور. فالمصرف لا يريد رفض مثل هذه القروض، لأن العميل المقترض هو عميل مودع ايضاً. كما ان مثل هؤلاء العملاء هم مصدر الإيرادات، سواء من يستخدم منهم أموال المصرف أو من دفع الرسوم مقابل خدماته لهم.

هناك في الصناعة المصرفية المعاصرة اليوم من يرى ان على المصرف ان يمنح كل القروض الجيدة، حتى ولو كان ذلك يتطلب منه اقتراض هذه الأموال من الغير. يطلق على هذا التوجه "عقيدة العلاقة مع العميل"(Customer Relationship Doctrine)، وهي تتضمن قيام المصرف بمنح كل القروض الجيدة بهدف بناء علاقة دائمة مع العميل، تؤدي باستمرار إلى توليد الودائع والقروض في المستقبل. كما ان هناك مفهوم "العلاقة المصرفية" (Relationship Banking) المتكاملة، حيث يتم حساب العائد الصافي من العميل في اطار اسلوب "تحليل ربحية العميل" ومن كل انواع تعامله مع المصرف.أي أنه بعد منح القرض للعميل، فإن المصرف يتحرك لبيع خدماته الأخرى للعميل، في إطار إقامة علاقة متعددة الأبعاد معه والتي تولد دخل الرسوم الإضافي وزيادة اعتماد العميل وولاءه للمصرف. لذلك يترتب هنا ان يسعى المصرف لتقدير أقصى مبلغ للقرض يمكن ان يمنحه للعميل، ثم الاحتفاظ بالاحتياطيات السائلة، أو بيع اذون الخزينة او القدرة على اقتراض، مثلاً، لسد الفرق بين مبالغ القروض القائمة حالياً والحد الأقصى المحتمل لهذه المبالغ.

افرض ان رصيد القروض المحتملة هو (80) مليون دينار، مقابل رصيد القروض الحالي البالغ (60) مليون دينار، أي بزيادة (20) مليون دينار.

**د) مجموع متطلبات السيولة مقابل سحب الودائع وزيادة رصيد القروض):**

يمكن الآن توحيد متطلبات السيولة الخاصة باحتمالات السحب من الشرائح الثلاث للودائع، وغير الودائع، ومتطلبات منح القروض في المعادلة الآتية:

( مجموع متطلبات السيولة في المصرف ) = ( متطلبات السيولة مقابل سحب الودائع وغير الودائع ) + ( متطلبات السيولة مقابل منح القروض )

={(95%)×[(25مليون)-(25 مليون×20% )]

+(30%)×[(24مليون)-(24 مليون×20% )]

+(15%)×[(100مليون)-(100 مليون×20% )]

+[(80مليون رصيد القروض المتوقع)-[(60مليون رصيد القروض الحالي )]

=(36.76)+(20.00)=56.76مليون دينار متطلبات السيولة

**خامساً) استخدام اسلوب الاحتمالات في تقدير متطلبات السيولة:**

يمكن استخدام الاحتمالات عند تقدير الحاجة للاحتياطيات النقدية مقابل الودائع والقروض. هنا يقوم المصرف بصياغة مشاهد (سيناريوهات) أو مراكز السيولة على أساس: أسوأ حالة، والحالة المعتدلة، وأفضل حالة، وتحديد احتمالات تحقق أي منها.

**مثال:**

**أ) أسوأ مركز سيولة محتمل في المصرف:**

افرض ان نسبة نمو الودائع هي أدنى بكثير من توقعات إدارة المصرف، بحيث ان مجموع الودائع يقل عن أدنى نقطة تحققت في خلال مدة محددة في المصرف. أضف لذلك، ان طلبات القروض من العملاء الجيدين تفوق كثيراً توقعات الإدارة، بحيث ان مجموع القروض يفوق أعلى نقطة تحققت خلال المدة نهائياً في المصرف. في حالة كهذه، يواجه المصرف أقصى ضغط على أمواله السائلة المتاحة، لأن نمو الودائع لا يسد

النمو في القروض. ولابد من مواجهة العجز في السيولة، وبحجم كبير، حيث يتطلب الامر صياغة خطة عمل لتعبئة مصادر السيولة الإضافية وبأحجام كبيرة.

**ب) أفضل مركز سيولة محتمل في المصرف:**

افرض ان نسبة نمو الودائع تفوق كثيراً توقعات الإدارة، بحيث ان مجموع الودائع يفوق أو تقارب أعلى نقطة تحققت خلال مدة محددة بالمصرف. أضف لذلك، ان طلبات القروض من العملاء الجيدين تقل كثيراً عن توقعات الإدارة، بحيث ان مجموع القروض يقل كثيراً عن أدنى نقطة تحققت خلال المدة ذاتها في المصرف. في حالة كهذه يواجه المصرف الحد الأدنى من الضغط على احتياطيات السيولة، لأن نمو الودائع يفوق كثيراً نمو القروض. هنا يستعد المصرف لمركز فائض في السيولة، وبحجم كبير، ويتولى وضع خطة عمل لاستثمار هذه الأموال الفائضة في موجودات مربحة لتعظيم العائد للمصرف.

**جـ) المركز الوسط المحتمل لسيولة المصرف:**

هنا يقف المصرف وسطاً بين المركزين السابقين وتكاد ان تتوازن نسب نمو الودائع مع نسب نمو القروض، أو ان أحدهما يفوق الآخر بمبالغ محدودة. وهو المركز الأكثر احتمالاً في التحقق.

**د) حساب متطلبات السيولة:**

في هذا الإطار، واستناداً إلى أسلوب الاحتمالات، لا بد من حساب "متطلبات السيولة المتوقعة" (Expected Liquidity Requirements) باستخدام احتمالات تحقق أي من المراكز الثلاثة أعلاه، كما بالمثال ادناه: على هذا الأساس، تحسب "متطلبات السيولة المتوقعة" بموجب معادلة الاحتمالات الآتية:

## شكل (21)

## تطبيق أسلوب الاحتمالات في تقدير متطلبات السيولة

(مليون دينار)

| نتائج السيول المحتملة للأسبوع القادم | متوسط رصيد الودائع المتوقعة للاسبوع القادم (مليار دينار) | متوسط رصيد القروض المتوقعة للاسبوع القادم (مليار دينار) | حجم العجز او الفائض المتوقع في السيولة للاسبوع القادم (مليار دينار) | الاحتمال المخصص من قبل الادارة لتحقق اي من هذة النتائج (المجموع 100%) |
|---|---|---|---|---|
| افضل مركز سيولة محتمل (اقصى الودائع وادنى القروض) | 170 | 110 | 60+ | %15 |
| اكثر الاحتمالات تحققا لمركز السيولة (المتوسط) | 150 | 140 | 10+ | %60 |
| اسوأ مركز سيولة محتمل (ادنى الودائع واقصر القروض) | 130 | 150 | 20- | %25 |

على هذا الأساس تحسب "متطلبات السيولة المتوقعة" بموجب معادلة الاحتمالات الآتية:

( متطلبات السيولة المتوقعة في المصرف ) = ( احتمال تحقق النتيجة (أ) ) + ( العجز او الفائض المتوقع في السيولة للنتيجة (أ) )

+ ( احتمال تحقق النتيجة (ب) ) + ( العجز او الفائض المتوقع في السيولة للنتيجة (ب) )

+ ( احتمال تحقق النتيجة (ج) ) + ( العجز او الفائض المتوقع في السيولة للنتيجة (ج) )

[(%15)×(60مليون)+(60%×10مليون)+(20%)×-20مليون)]

=(9.0)+(6.0)-(5.0)=10.0مليون دينار

أي أنه على سبيل المتوسط، يجب ان تخطط الإدارة لوجود ما يقارب (10) مليون دينار من السيولة الفائضة. وتدرس إمكانات استثمار ذلك المبلغ المتوقع. أضف لذلك، لا بد ان تكون لدى الإدارة "خطة طوارئ" لتعبئة السيولة المضافة، فيما لو تحقق أسوأ مركز للسيولة للمدة القادمة.

**سادساً) الإحتياطيات الثانوية لتلبية الاحتياجات السنوية:**

**أ) الاحتياطيات الثانوية اللازمة للاحتياجات السنوية المحتملة**

يحتفظ المصرف بهذه الإحتياطيات لسببين اساسيين هما: مواجهة **التقلبات الموسمية**، ومواجهة **التقلبات العشوائية**. وسوف تعرض ادناه هذه الأسباب، مع عرض اسلوبين للتنبؤ بالسيولة اللازمة لهما، احدهما الاسلوب الابتدائي (او التقريبي)، والثاني الاسلوب الدقيق. وفي كل الفقرات الثلاثة ادناه سوف تتم الإشارة الى التقلبات الموسمية، والتقلبات العشوائية.

**1) الاحتفاظ بالإحتياطيات الثانوية للاحتياجات الموسمية والعشوائية:**

- **الاحتياجات الموسمية:**

تعّرف التقلبات الموسمية، احصائياً، على انها التقلبات التي تحصل "**خلال السنة التقويمية الواحدة**"، باستثناء التقلبات العشوائية اليومية.

- **أسبابها:**

يمكن ملاحظة انواع واشكال عديدة من التقلبات الموسمية في الاقتصاد والمجتمع التي تؤثر بشكل مباشر في سيولة المصرف (والنظام المصرفي ككل). من الامثلة على ذلك:

- التقلبات الموسمية للقطاع الزراعي، حسب نوع المنتجات، ومواعيد الحراثة، والبذار، والحصاد، والتسويق.
- العوامل الطبيعية والمناخية، حسب المناطق.

- التقلبات الموسمية للقطاع الصناعي، حيث يتفاوت الطلب على المنتجات الملائمة لمواسم معينة.
- الاعياد الوطنية والدينية، والمناسبات.
- عطلة نهاية الاسبوع، والسحب قبلها لتمويل المشتريات، ثم عوده المبالغ للمصرف.
- نهاية الشهر، حيث يزداد السحب على الودائع خلال الشهر وتصل الى حدود منخفضة لذوي الدخل المتوسط والمحدود وما شابههم، ثم ترتفع عند دفع الرواتب في نهاية الشهر.
- القروض التي تحصل عليها منشآت الاعمال في كل القطاعات لتمويل رأس المال العامل، سدادها لاحقاً وتدريجياً، بعد توفر السيولة من حصيلة المبيعات والتحصيل.

2) **أهميتها:**

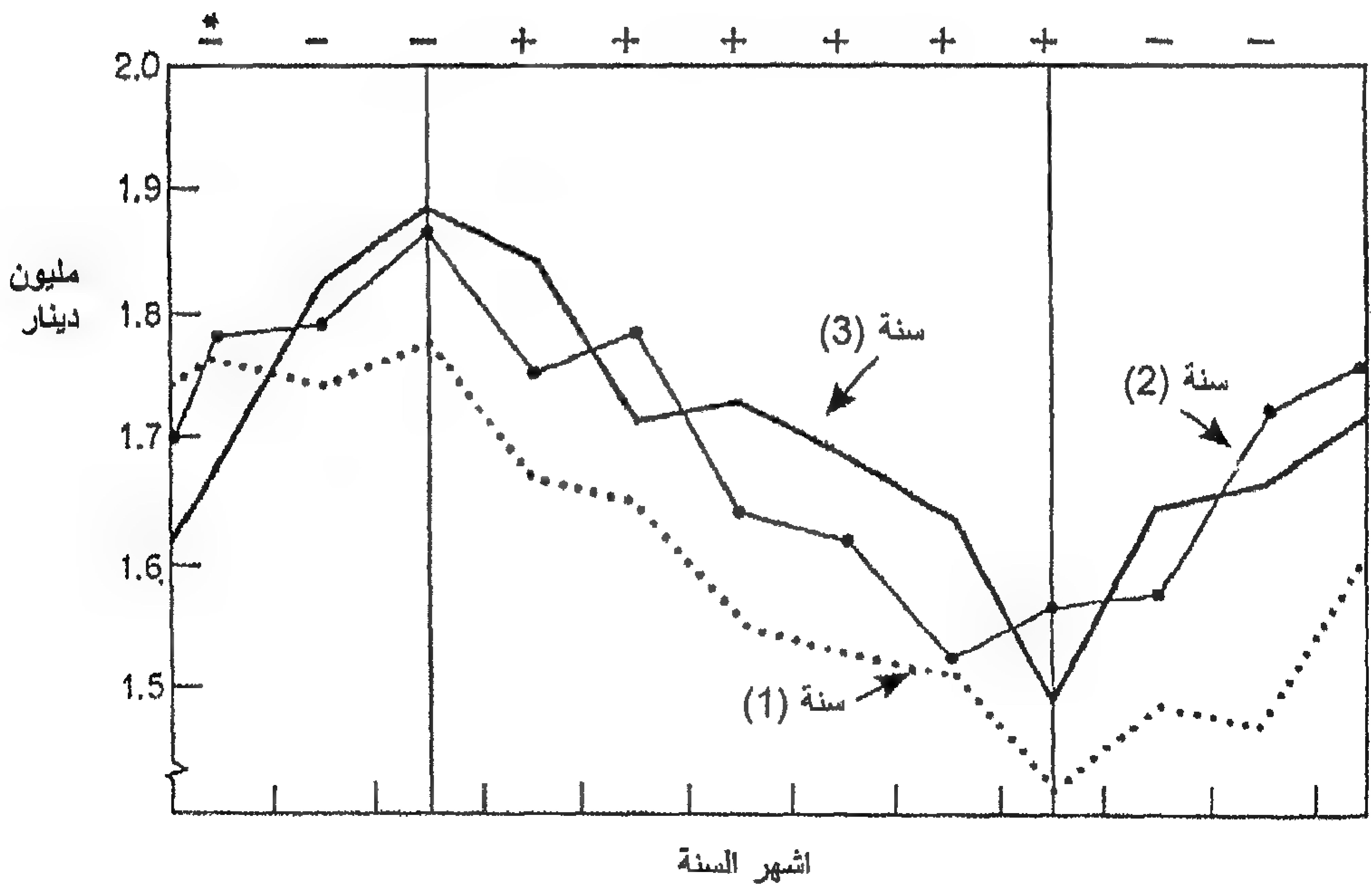
تهتم ادارة المصرف بتحديد أسباب التقلبات الموسمية باستمرار، و آثارها على الفروع، حسب طبيعة الاقتصاد المحلي والعادات الاجتماعية السائدة هناك. وتؤثر التقلبات الموسمية في كل من الودائع (اهم مصدر لتمويل المصرف) وفي القروض والاستثمارات ( اهم استخدام لاموال المصرف). ومن ثمار الاجتماعات العديدة مع المسؤولين في الادارة العامة للمصرف وعيّنات من الفروع، قد يتضح، مثلاً، ان المصرف يهتم بتلبية طلبات القروض الموسمية لانها "تصتفي نفسها بنفسها" (Self-Liquidating). اذ من المعروف ان فروع المصرف في المدن هي أقل تعرضاً للتقلبات الموسمية من فروع المصرف الريفية أو العاملة في مناطق تعتمد على قطاع واحد أو قطاعات مترابطة موسمياً، وذلك بسبب تنوع الفروع. إذ تتقابل، لحد ما، الانخفاضات في ودائع بعض العملاء، مع الارتفاعات في ودائع الآخرين. ويقال نفس الشيء عن تقلبات حجم القروض ( أي منح القروض وسدادها).

3) آثارها:

تؤدي التقلبات الموسمية، في أوقات الانتعاش الاقتصادي، إلى ضغطين متعاكسين على المصرف: فهي تؤدي إلى **زيادة سحب الودائع** منه، من جهة، وإلى **زيادة الإقتراض منه**، من جهة أخرى. ذلك لأن العملاء (سواء المنشآت او الافراد) يسحبون ودائعهم، أولاً، إلى حدود دنيا، ثم يبدأون بالإقتراض. أما في أوقات الركود **فتزداد الودائع** تدريجياً في وقت **تنخفض فيه القروض**. يعكس الشكلان (22 – أ، ب) الكيفية التي تتم بها تقلبات الودائع والقروض في المصرف بشكل متعاكس، مما يتطلب من الفروع والادارة العامة الدراسة المتواصلة خلال السنة لتحديد أسباب هذه التقلبات، سواء اقتصادية ام اجتماعية، بهدف تحديد حجمها وكيفية مواجهتها.

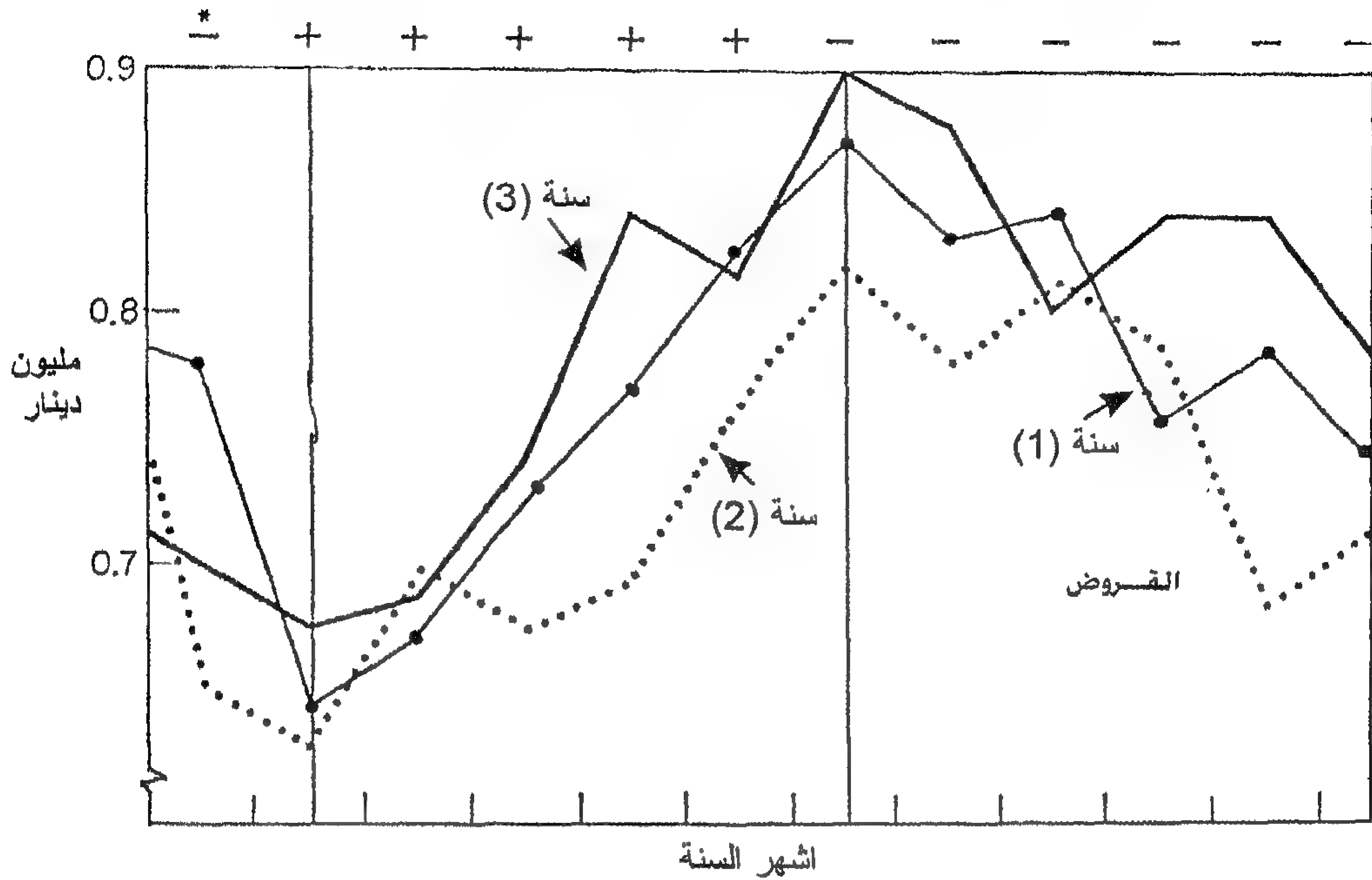
**شكل (22- أ)**

**التقلبات الموسمية للودائع في المصرف**



شكل (22- ب)

التقلبات الموسمية للقروض في المصرف




- **الاحتياجات العشوائية:**

يمكن تقسيم هذه الاحتياجات الى شريحتين هما:

**- الاحتياجات العشوائية العامة:**

وهـي تـسمى "عـشوائية" (Random)، لانـه لا توجـد أسـباب واضـحة وراءهـا، وبخاصة على صعيد الودائع. من الأمثلة على ذلك:

- نقل موظف من منطقة لأخرى، وتحويل أرصدته الى فرع آخر او الى مصرف آخر.
- سوء معاملة مودع من قبل موظف المصرف، وإتخاذ قرار سحب الوديعة.
- بيع عقار في منطقة واستلام الثمن نقداً من مشتر يسكن في منطقة أخرى.
- اقتراض فردي طارئ لمعالجة حالة مرضية.

- اقتراض لمنشاة أعمال لاحتياج اسبوعي او يومي طارئ.
- نجاح حملة التسويق في المصرف لمودع او مقترض معين.

- **الودائع غير المستقرة في المصرف:**

هناك العديد من الودائع الكبيرة نسبياً غير المستقرة في المصرف، التي لا تتحرك لسبب موسمي او محدد، بل لأسباب عشوائية، من الامثلة على ذلك:

- ودائع المصارف الأخرى التي تؤلف جزءاً من الإحتياطيات الأولية لديها، وعليه فهي عرضة لتقلبات سيولة المصارف المودعة.
- ودائع الاجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع العام، التي تمتاز بكبر حجمها وقلة عددها وشدة تقلباتها لقرارات سياسية او ادارية.
- ودائع الأفراد الأثرياء.
- الوديعة الكبيرة في الفرع الصغير، فبعض الفروع يعتمد على قطاع واحد أو مجموعة قليلة من المنشآت او شرائح محدودة من الأفراد، مما يضطرها إلى الاعتماد على نشاطها والتأثر بمستوياته. يجب على مثل هذه الفروع ان تكون مستعدة دائماً لخسارة وديعة كبيرة بدون التأثير في سيولتها لدرجة خطيرة. هذا يعني أن عليها أن تسعى لتنويع ودائعها، إذا ما قبلت وديعة كبيرة، او التعاون مع الفروع الاخرى في المنطقة في ادارة السيولة. هذا عدا ادارة السيولة المركزية في المصرف التي سيشار اليها فيما بعد.

4) **تقدير حجم الإحتياطيات الثانوية للاحتياجات الموسمية والعشوائية: هناك أسلوبان لإعداد مثل هذا التقدير، احدهما ابتدائي والثاني دقيق:**

- **الاسلوب الابتدائي في تقدير الاحتياجات الموسمية والعشوائية:**

تستخدم مجموعة من الطرق في إطار هذا الأسلوب تبعاً لقدرة فروع المصرف، وإدارته، على التقدير المتواصل، خلال السنوات، للتقلبات الموسمية والعشوائية، من أهمها ما يأتي:

**- الطريقة الأولية:**

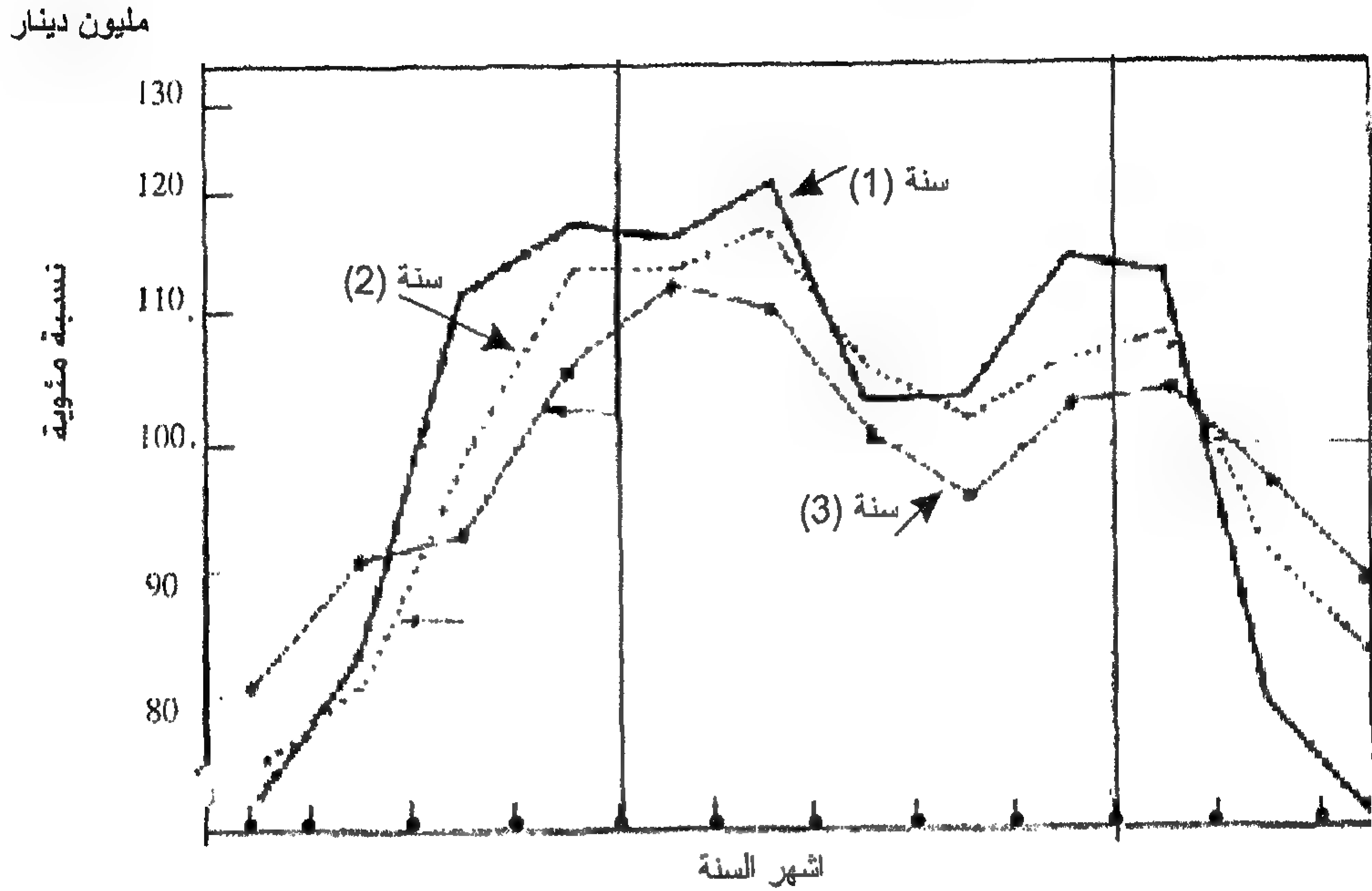
تقوم الادارة العامة، ومن خلال التواصل مع فروعه، باعداد توقعات أولية حول المسحوبات المتوقعة من **الودائع**، والطلبات على **القروض**. فاذا كانت تتوقع، مثلاً، وهي في شهر تشرين الثاني (نوفمبر)، أن ترتفع **القروض** في شهر كانون الاول (ديسمبر) بمقدار مليون دينار، عن مستواها الحالي، وإن **الودائع** ستنخفض بمقدار مليون ونصف مليون عن مستواها الحالي، فإن عليها أن توفر سيولة نقدية كما مقداره (2.5) (أي جمع المبلغين بغض النظر عن الإشارة الجبرية) اي (1.5+1.0) مليون دينار في شهر كانون الاول (ديسمبر) عن طريق تصفية احتياطيات ثانوية، مثلاً، بذلك المقدار. بعبارة أخرى، فإن عليها أن تحتفظ بما لا يقل عن (2.5) مليون دينار من الإحتياطيات الثانوية لهذا الغرض بحيث يمكن تحويلها إلى سيولة نقدية عند الحاجة.

**- طريقة الخطوط البيانية:**

يمكن كذلك استخدام الخطوط البيانية ذات المقياس الأفقي، أساسه عدد أشهر السنة أو عدد أسابيعها (أي 12 مسافة أو 52 مسافة أفقية، تبعاً لذلك). ففي المقياس العمودي، توضع المقادير المطلقة بملايين الدنانير، أو على أساس حساب المعدل الشهري أو الأسبوعي خلال السنة وجعله يساوي (100%)، ثم تحسب مقادير بقية الأشهر أو الأسابيع بالنسبة له، وتوضع على المقياس العمودي. تستعمل هذه الطريقة لمتابعة تقلبات كل من "**الودائع**" و"**القروض**". كما يفضّل رسم الخطوط البيانية هذه لعدة سنوات لغرض التأكد من طبيعة تقلبات **القروض والودائع**، كما في الشكل رقم (23) أدناه:

**شكل (23)**

**مثال: العوامل الموسمية** والعشوائية للقروض شهرياً، ولثلاثة سنوات **بشكل نسبي** وتقدير الإحتياطيات الثانوية اللازمة لها



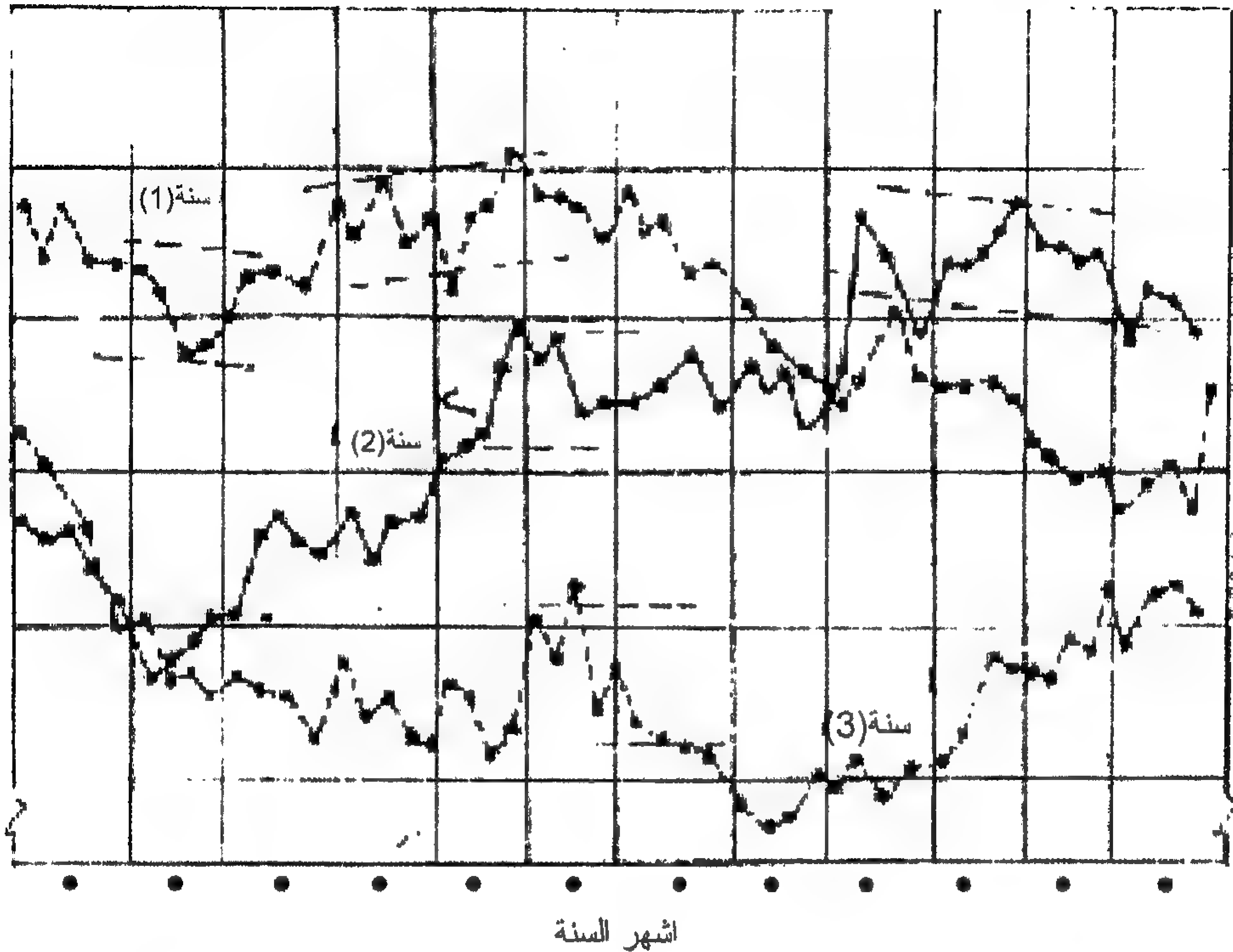

وتتم متابعة التقلبات العشوائية يومياً او أسبوعياً من خلال الرسم البياني:

يمكن إجراء هذه المتابعة على النحو الآتي:

- رسم الودائع اليومية أو الأسبوعية لثلاث أو أربع سنوات (ما عدا الودائع غير المستقرة مثل ودائع المصارف الأخرى) بخطوط بيانية لمدة (12) شهراً ولكل سنة.
- تحديد التقلبات الكبيرة (بمجرد النظر)، التي تمثل تغيرات موسمية، وذلك لغرض عدم شمولها ضمن التلقبات العشوائية.
- تحديد التقلبات العشوائية **بخطوط متوازية بين أقصر وأدنى ذبذبة عشوائية**، ثم قياس مجموعها بالمبالغ وفق القياس العمودي، كما في الشكل (24) أدناه. وبما أن كل مسافة عمودية في الشكل تساوي (100) مليون دينار، فإنه بالإمكان معرفة حجم التقلب العشوائي بين أعلى وأدنى نقطة لها.

**شكل (24)**

**التقلبات العشوائية للودائع في المصرف**




**- تقدير الإحتياطيات الثانوية للاحتياجات الموسمية والعشوائية في القروض والودائع، على أساس المعدل الشهري، اخذاً في الاعتبار نسبة الاحتياطي القانوني النقدي والودائع غير المستقرة:**

تستند هذه الطريقة، التي تعتبر اكثر تقدماً نوع ما من الطرق اعلاه، على التقديرات الآتية، وعلى افتراض ان نسبة الإحتياطيات الأولية (القانونية والاختيارية) مقابل الودائع (كمعدل للودائع بالريال وبالعملات الأجنبية) هي (20%). فاحتياجات المصرف من الإحتياطيات الثانوية الموسمية والعشوائية لا تساوي مجموع الانخفاض المتوقع في الودائع، بل (80%) منه، لان المصرف سوف يسترد الاحتياطي القانوني المجمد لدى المصرف المركزي ويحرر الاحتياطي الاختياري مقابل الودائع، وذلك حسب الجدول الآتي:

**شكل (25)**

**تقدير الإحتياطيات مقابل التقلبات الموسمية والعشوائية في الودائع**

| | |
|---|---|
| 1) انخفاض حجم الودائع عن المعدل الشهري<br>(20%) من الانخفاض على افتراض أن الإحتياطيات الأولية (80%) .......................... | ××× |
| 2) التقلبات العشوائية في الودائع (80% من حجم الانخفاض)<br>كذلك على افتراض ان الإحتياطيات الأولية (20%) .............................................. | ××× |
| 3) الودائع غير المستقرة ( $\frac{1}{4}$ و $\frac{1}{3}$ أو $\frac{1}{2}$ _مقدارها بحسب شدة التقلب المتوقع فيها).... | ××× |
| **المجموع** | ××× |

- **الاسلوب الدقيق في تقدير الاحتياجات الموسمية للسيولة، او خطة السيولة الموسمية:**

- **فريق العمل:**

يمكن هنا ان تتعاون ثلاثة ادارات في المصرف على شكل فرق عمل، مع التأكيد على الدور المركزي لادارات او أنشطة **التخطيط الاستراتيجي، والاحصاء، وإدارة المخاطر، وإدارة البحوث والتطوير يحسب الهيكل التنظيمي للمصرف)**، بسبب الأبعاد المتعددة لإعداد خطة السيولة الدقيقة في المصرف.

من المعروف احصائياً ان مجموع نقاط السنة موسمياً هو (100× 12 شهراً= 1200). فبعض الأشهر يقل عن (100) وبعضها يزيد على(100)، وبعضها يساوي (100). أي ان الانخفاضات تساوي الزيادات، بحيث يبقى المجموع= (1200).

افرض ان مجموع الودائع في المصرف =(000 170) مليون دينار

أي (170) بليون دينار

ومجموع القروض في المصرف= (000 60) مليون دينار

أي (60) بليون دينار

- **حساب العامل الموسمي للقروض وللودائع:**

أما كيفية حساب العامل الموسمي **"للقروض"**، فهو على النحو الآتي:

- الاعتماد أما على اداء السنة الماضية، او اخذ متوسط سنتين او ثلاثة ماضية.
- إضافة أرصدة القروض نهاية كل شهر لبعضها، للحصول على مجموع الأرصدة.
- حساب متوسط الأرصدة الشهرية، وهي يساوي (100).
- حساب نسبة رصيد كل شهر الى المتوسط الشهري.

ويحسب العامل الموسمي **"للودائع"** بنفس الطريقة، مع استخدام أرصدة الودائع بدلاً من أرصدة "القروض".

وعلى افتراض انه تم ذلك للمصرف، فان **العامل الموسمي للقروض والودائع** هو كما يأتي كرقم قياسي:

**شكل (26)**
**الرقم القياسي للتقلبات الموسمية الشهرية في المصرف**

| الشهر | القروض | الودائع |
|---|---|---|
| كانون الثاني/ يناير | 90 | 102 |
| شباط / فبراير | 96 | 99 |
| اذار / مارس | 87 | 96 |
| نيسان / ابريل | 91 | 95 |
| ايار / مايو | 105 | 94 |
| حزيران / يونيه | 109 | 93 |
| تموز / يوليو | 107 | 95 |
| اب / أغسطس | 107 | 100 |
| ايلول / سبتمبر | 107 | 107 |
| تشرين اول / أكتوبر | 103 | 108 |
| تشرين ثانبي / نوفمبر | 103 | 108 |
| كانون اول / ديسمبر | 95 | 103 |
| المجموع | 1200 | 1200 |

**- خطوات اعداد الجدول رقم (27) – حالة الشهر الصفري:**

على أساس هذه المعلومات، نستطيع اتباع النقاط الآتية لتكوين خطة السيولة الموسمية التي تظهر في الشكل (26) التالي:

- يتألف العمودان الأول والثاني من التقلبات الموسمية الذي حصلنا عليه من الشكل (26) أعلاه.
- أخذنا مبالغ القروض والودائع في شهر كانون الاول والتي تظهر في العمودين في الشكل (26).
- باستعمال هذين المبلغين والرقم القياسي الموسمي لكل منها في الشكل (27) يصبح بالإمكان حساب أرصدة القروض والودائع المتوقعة للأشهر القادمة. مثلاً، كان حجم القروض في ديسمبر يساوي (60) بليون دينار، بينما كانت الودائع تساوي (170) بليون دينار. وإذا ما علمنا بأن الرقم القياسي الموسمي للقروض في ذلك الشهر يساوي (95) وللودائع (103)، فإنه يمكن حساب رصيد القروض والودائع المتوقعة في شهر كانون الثاني، الذي يبلغ فيه الرقم القياسي للقروض (90) وللودائع تحت الطلب (102).
- بما أننا نسعى لتقدير **"الأموال التي تفيض موسمياً"**، فإننا نقدر المبالغ التي تصل اليها ارصده القروض في كل شهر، دون مبلغ الشهر الأقصى للقروض، كما ورد في العمود(6)، والمبالغ التي تصل إليها ارصده الودائع في كل شهر فوق مبلغ الشهر الأدنى للودائع تحت الطلب كما في العمود (7).
- وفي العمود (8) يتم تخفيض الودائع، التي حصلنا عليها من العمود (6)، إلى (80%) من مبلغها، على افتراض أن نسبة الإحتياطيات الأولية (القانونية والاختيارية) تساوي (20%) وذلك يعني ضرورة إيجاد احتياطيات ثانوية تساوي (80%) من الانخفاض المتوقع في الودائع.

- أما العمود (9) فهو حصيلة جمع العمودين (6) (أي انخفاض القروض عن الشهر الأقصى) و(8) (أي 80%) من ارتفاع الودائع عن الشهر الأدنى. مع اهمال الاشارة الجبرية.
- يكرر العمود (10) حساب التغييرات من شهر لآخر (أي كل شهر قياساً بالشهر السابق له) ومن ضمنها شهر الصفر حزيران (يونيه) وذلك لكي يعكس **حالة وجود شهر** صفري حزيران (يونيه).
- يساعدنا العمود (11) في قياس "**المبالغ التي تفيض موسمياً**" عن حاجة المصرف إلى الإحتياطيات الأولية، وتتطلب إضافتها إلى الإحتياطيات الثانوية (وهي ذات إشارة موجبة)، أو **المبالغ التي يحتاج المصرف لتحويلها من الإحتياطيات الثانوية إلى الإحتياطيات الأولية** (وهي ذات إشارة سالبة). فلو بدأنا بشهر حزيران (يونيه) فإننا نلاحظ بأن هناك انخفاضاً موسمياً في السيولة بمبلغ (1572) مليون دينار وذلك قياساً بالانخفاض بالسيولة (2204) مليون دينار بالشهر السابق. مما يستلزم تحويل احتياطيات ثانوية الى أولية بذات المقدار.

- **خطوات اعداد الجدول رقم (27) – حالة عدم وجود شهر صفري:**

أما إذا لم يتطابق الحد الأعلى **للقروض** مع الحد الأدنى **للودائع** بنفس الشهر فإن العمود (9) من الشكل (27) سوف **لا يحتوي على شهر الصفر** بل سيضم أرقاماً مطلقة يقابل كل منها شهراً معيناً. والطريقة اللازم اتباعها هنا هي اختيار أقل المبالغ في هذا العمود وطرحه من نفسه بحيث أن النتيجة تساوي صفراً، ثم تطبيق الأسلوب ذاته الذي عرض أعلاه للتوصل الى العمود (10)، وذلك باستخدام العمود (10) ذاته. أي انه بعد أن يكون العمود (10) قد احتوى على صفر لأحد الأشهر يمكن الانتقال إلى عمود (11) بنفس الطريقة السابقة.

**شكل (27)**

**تقدير الاحتياجات للسيولة الموسمية في المصرف لعام 2014 على افتراض ان:**
**مجموع القروض=60 بليون دينار نهاية عام 2013**
**ومجموع الودائع= 170 بليون دينار نهاية عام 2013**

| الشهر | العامل الموسمي للقروض من اصل 100% | مجموع القروض (مليون دينار) | العامل الموسمي الودائع من اصل 100% | مجموع الودائع (مليون دينار) | الانخفاض في القروض دون الحد الأقصى (مليون دينار) | الزيادة في الودائع فرق الحد الادنى (مليون دينار) | 80% من الودائع على افتراض 20% احتياطات اولية | جمع العمودين (6)+(8) | الشهر الاول =صفر | التغير الصافي في العمود (10) ابتداءاً من كانون الاول ديسمبر |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11(*) |
| الشهر | العامل الموسمي | مجموع القروض | العامل الموسمي للودائع | مجموع الودائع | الانخفاض في القروض | الانخفاض في الودائع | 80% من الودائع | جمع عمود 6+8 | الشهر الاول =صفر | |
| 1 | 90 | 5684 | 102 | 168300 | 120 | 14850 | 11880 | 13080 | 13080 | -1044 |
| 2 | 96 | 6063 | 99 | 163350 | 821 | 9900 | 7920 | 8741 | 8741 | -4339 |
| 3 | 87 | 4594 | 96 | 158400 | 2290 | 4950 | 3960 | 6250 | 6250 | -2491 |
| 4 | 91 | 5748 | 95 | 156750 | 1136 | 3300 | 2640 | 3776 | 3776 | -2474 |
| 5 | 105 | 6632 | 94 | 155100 | 126 | 1650 | 1320 | 1446 | 1446 | -2330 |
| 6 | 109 | 6884 | 93 | 163450 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1446 |
| 7 | 107 | 6758 | 95 | 158750 | 126 | 3300 | 2766 | 2766 | 2766 | 2766 |
| 8 | 107 | 6758 | 100 | 165000 | 126 | 11550 | 9240 | 9366 | 9366 | 6600 |
| 9 | 107 | 6758 | 107 | 176550 | 126 | 23100 | 18480 | 18606 | 18606 | 9240 |
| 10 | 103 | 6505 | 108 | 178200 | 379 | 24750 | 19800 | 20179 | 20179 | 1573 |
| 11 | 103 | 6505 | 108 | 178200 | 379 | 24750 | 19800 | 20179 | 20179 | 0 |
| 12 | 95 | 6000 | 103 | 170000 | 884 | 16550 | 13240 | 14124 | 14124 | -6055 |
| | 1200 | | | | | | | | | |

- **استثمار الأموال الفائضة موسمياً**

تقوم القاعدة الأساسية هنا على الاستثمار في الموجودات التي تفي بشروط الإحتياطيات الثانوية (وخاصة اذون الخزينة في اليمن). كما أنه في حالة الحاجة للسيولة، تباع هذه الموجودات. يمكن هنا الاستفادة من الشكل (27) في صياغة جدول الاستحقاقات فيما يخص **الإحتياطيات الثانوية (اذون الخزينة بالدرجة الاولى) المحتفظ بها للأغراض الموسمية، وبما يتوافق مع جدولة الاحتياجات لهذه الأموال.** تتبلور هذه الاحتياجات عندما تتحقق **الأشهر السالبة** (أي الأشهر التي تظهر فيها الاحتياجات للأموال). كما يأتي:

**شكل (28)**

**الاشهر ذات المبالغ السالبة**

| الشهر | المبالغ السالبة (مليون دينار) |
|---|---|
| كانون الثاني (يناير) | 1044- |
| شباط (فبراير) | 12206- |
| نيسان (ابريل) | 1574- |
| ايار (مايو) | 2204- |
| حزيران (يونيه) | 1572- |
| كانون الاول (ديسمبر) | 4735- |

في ضوء ذلك، يمكن **جدولة استحقاقات الإحتياطيات الثانوية**، بحيث يتم استحقاقها، بدلاً من بيعها قبل الاستحقاق، استباقاً وبما يتوافق مع الاشهر التي تظهر فيها **الحاجة الى الإحتياطيات الأولية.**

**ب) الإحتياطيات الثانوية لتلبية الإحتياطيات الأقل احتمالاً ولآجال أطول:**

يستعمل النوع الثاني من الإحتياطيات الثانوية (كما ذكرنا) لمواجهة حاجات المصرف للسيولة في ظروف لا يحتمل تكرارها بانتظام، او لا يتوقع حدوثها بصورة أكيدة.

1) **أسبابها:**

من أهم الأسباب لنشوء هذه الاحتياجات ما يأتي:

- **التقلبات الاقتصادية:**

يتأثر المصرف (والنظام المصرفي ككل) بالتقلبات الاقتصادية أو "دورة الأعمال" (Business Cycle) السائدة في الدول الصناعية التي يتعامل معها. فكلما ازداد الدخل في تلك الدول كلما اتجهت منشآت الأعمال لتجديد وتبديل **معداتها**، واتجه المستهلكون لشراء **سلع الاستهلاك الدائم**. وكل من هاتين المجموعتين من السلع يمتاز بأن شرائها "قابل للتأجيل" (Postponable) إن اقتضت الضرورة ذلك. ويتعرض الاقتصاد اليمني لتقلبات أقل وطأة، ولكنه يستورد هذه التقلبات من خلال صادرات النفط والتجارة الخارجية الاخرى. كما يخضع لتقلبات زراعية مختلفة الآجال تعتمد على الظروف الطبيعية، ولبعض التقلبات في القطاعات الاقتصادية الاخرى.

**من أهم خواص التقلبات الاقتصادية التي تؤثر في المصرف ما يأتي:**

- توافق **أزدياد سحب الودائع** من قبل العملاء من حيث الوقت مع **أزدياد الطلب على القروض**، مما يعرض المصرف لضغطين (كما أوضحنا سابقاً مع اهمال الاشارة الجبرية).
- سعى المصرف المركزي للضغط على المصارف أيام الانتعاش الدوري، وخاصة في قمته، من خلال زيادة نسبة الاحتياطي القانوني النقدي ووسائل أخرى. مما يجعلها تواجه صعوبة في توسيع قروضها فوق حدود معينة، والعكس في حالة الكساد الدوري.
- زيادة استثمارات المصرف خلال الفتور الاقتصادي، مما يعني شراء الاستثمارات (خاصة أذون الخزينة) لمواجهة الانخفاض في القروض، بأسعار عالية (أسعار فوائد فعلية منخفضة) وتعرض المصرف بعد ذلك لمخاطرة السوق.

- زيادة منافسة المصارف الاخرى للمصرف في جذب الودائع وفي المزايدة على شراء اذون الخزينة خلال الانتعاش الاقتصادي.
- عند تفاقم الأزمات وتعرض النظام المصرفي لصعوبات السيولة (ربما تزاحم المودعين لسحب ودائعهم) تتعرض كل أنواع الودائع للسحب، بغض النظر عن كونها جارية أو توفير أو لأجل.

- **حادثة إفلاس أحد المصارف ، او تعرضه لمشكلات السيولة الحادة وتدخل المصرف المركزي:**

شهدت الدول العربية حالات من هذا النوع، مثلاً عندما تعرض احد المصارف للافلاس وثم وضع اليد عليه من قبل المصرف المركزي. وهي حالة تظهر كلما تعرض أحد المصارف لمشلات أساسية.

- **تبدل نسبة الإحتياطي القانوني:**

احتمال ارتفاع نسبة الاحتياطي القانوني (بحسب مقتضيات السياسة النقدية) مما يؤدي الى فرض الضغوط على سيولة المصرف، والعكس في حالة انخفاض هذه النسبة.

- **الحرب وخطر نشوء الحرب:**

تضطر المصارف أثناء الصراعات الداخلية والحروب الخارجية الى مواكبة السياسة الاقتصادية للدولة، لأن المصرف المركزي يفرض القيود على المصارف لتمويل المجهود الحربي. كما يستعد المصرف المركزي، لقاء ذلك، لحماية سيولة المصارف لئلا تتعرض لمخاطرة السيولة بشكل حاد.

- **النمو او التدهور في مناطق او اقاليم داخل القطر، وانعكاسات ذلك على الفروع العاملة فيها:**

قد تعمل فروع المصرف في مناطق متدهورة أو غير مستقرة (بمعنى أنها تعتمد على نشاط اقتصادي محدود وتتأثر بتدهوره). ويعتبر هذا العامل تدريجي التحقق. إذ أن الودائع تنتقل من المناطق المتدهورة إلى المزدهرة، عبر الوقت، بحيث تسمح

للمصرف بتخطيط سيولته، مع الأخذ في الاعتبار احتمال انتقال الودائع في المناطق المزدهرة الى مصارف أخرى منافسة.

- **التغييرات في حجم الدين العام، الذي قد يأخذ شكل اذون الخزينة:**

مازالت الدول العربية (من خلال وزارة المالية)، وبواسطة المصرف المركزي ، تصدر اذون خزينة باستمرار وبأحجام كبيرة ومتفاوتة تخضع للمنافسة (المزايدة على السعر) بين المصارف. ومما لا شك فيه ان تفاوت مستويات الدين العام تؤثر في سيولة المصرف، سواء اخذت على شكل احتياطيات ثانوية ثم احتياطيات أولية ( بعد بيع او استحقاق او كسر الاذون).

**2) استعداد المصرف:**

يظهر مما سبق أن هذه الاحتياجات غير مستعجلة بحيث أن المصرف يستطيع تخطيط سيولته بصورة تدريجية لمواجهة الطوارىء الناشئة عنها. عليه، فإن الإحتياطيات الثانوية (من هذا القبيل) تتوسط بين الإحتياطيات الثانوية للاحتياجات المحتملة وبين استثمارات المصرف. ويبرز فيها عامل الربحية، أكثر من الإحتياطيات للاحتياجات المحتملة. كما أنه من الممكن تمديد آجالها لما يزيد على آجال استثمار النوع الأول من الاحتياطيات الثانوية.

**القسم الثالث : رقابة تنفيذ الموازنة المصرفية الشاملة**

تحتل رقابة الموازنة أهمية كبيرة إنطلاقا من مقولة مفادها أن لا جدوى من خطة لا يراقب تنفيذها ولا رقابة ممكنة قبل أن تكون هناك خطة وضعت مسبقاً. فالميزانية العمومية التقديرية هي خطة مالية ولا بد إذن من قيام إدارة المصرف برقابة تنفيذها دورياً وكذلك بشكل إستثنائي (أو مفاجئ) لغرض التأكد من حسن تطبيقها.

**اولاً) طبيعة رقابة الموازنة وخطواتها الرئيسة، في إطارها التنظيمي والإنساني:**

**أ) طبيعة الرقابة:**

ما أن يجري تطبيق الموازنة حتى يظهر العديد من الظروف والمتغيرات التي تؤدي ببعض فقراتها وأنشطتها سواء في الفرع أو المركز الرئيس للمصرف إلى الإنحراف عن المسار المستهدف. من هنا تأتي أهمية الرقابة بإعتبارها الوسيلة أو الوظيفة الإدارية التي تساعد إدارة المصرف في الكشف عن الإنحرافات وتصحيحها، بقدر المستطاع، إلى جانب إتخاذ ما يلزم من إجراءات وتدابير لمنع أو تفادي أو تقليل الإبتعادات أو الإنحرافات والأخطاء في المستقبل.

**فالرقابة إذن هي مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف وتحديد الإنحرافات بينهما والبحث في مسبباتها على صعيد العوامل والإدارات التنظيمية والمسؤولين ثم إتخاذ اللازمة لتعديل الأداء لكي يتوافق مع المستهدف في الموازنة، أو حتى لتعديل بعض فقرات الموازنة إن لزم الأمر ذلك و/أو التعديلين معاً (في الأداء والموازنة) في إطار تكييف المصرف للعمل ضمن المستحدث الداخلية والخارجية.**

ولا يصح أن تمارس الرقابة **بعد الإنتهاء** من تنفيذ كل المهمات ولكل مدة الموازنة، أذ من الضروري أن تتم الرقابة في نقاط محددة من التنفيذ وفي توقيتات زمنية دورية تحدد مقدماً. ذلك لأنه لو تركت الرقابة إلى ما بعد إكتمال التنفيذ فإن الإنحراف أو الخطأ سيكون قد إستفحل وربما سيكون من الصعب تصحيح الإنحراف أو المسار. فالرقابة هي عملية مستمرة مهمتها التأكد من أن ما تحقق أو ما سيتحقق هو مطابق للمستهدف أو الموازنة.

وتمثل البيانات الواردة عن تنفيذ الموازنة **"تغذية عكسية أو راجعة" (Feedback) من الفروع وإدارات المصرف** إلى إدارته المركزية توضح مستويات الأداء وعقباته أو مشكلاته ومقترحات معالجتها وتنبيه إدارة المصرف إلى ضرورة إتخاذ الإجراءات التصحيحية. وعليه فإن من أهم وظائف مراقبة تنفيذ الموازنة ما يأتي:

(1) الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض إنسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها.

(2) إكتشاف الأخطاء والإنحرافات فور وقوعها أو وهي في سبيل الوقع لكي تعالج فوراً، أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.

(3) التأكد من أن العمليات المصرفية تؤدي وفقاً للأصول المقررة لها ثم تقويم المعوج منها والتثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح.

(4) المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في حسن أداء الخدمات المصرفية (المالكين، الجمهور، مجلس الإدارة، العاملين ..).

(5) تقييم المدراء للتأكد من كفايتهم وحسن تصرفهم.

(6) التأكد من حسن الإنسجام والتنسيق بين إدارات المصرف وسيرها جميعاً في إتجاه الهدف الواحد ووفقاً للسياسات المقررة لها.

(7) التأكد من تطبيق التشريعات والتعليمات.

**ب) الشروط الواجب توافرها في نظام رقابة الموازنة:**

لكي تتم الرقابة على الوجه الصحيح لا بد من توافر مجموعة من الشروط، يمكن إيجاز أهمها يأتي:

(1) **الإتفاق مع طبيعة النشاط**، الذي تتم الرقابة عليه أي بحسب طبيعة المنتجات والخدمات المصرفية التي يجري إنتاجها وتقديمها.

(2) **السرعة**، في كشف الإنحرافات فكلما كان النظام الرقابي قادراً على تحقيق السرعة في إكتشاف الإنحرافات، كلما كان أكثر فاعلية وكفاية في تمكين الإدارة من معالجتها ويمتاز بإدخال نظم وتكنولوجيا المعلومات الحديثة التي مكنتة من تحقيق مبدأ السرعة المطلوبة.

(3) **المرونة**، بحيث يظل نظام الرقابة محتفظاً بفاعليته لمواجهة المتغيرات والمستجدات غير المتوقعة (إستخدام الموازنة المرنة يساعد في ذلك).

(4) **التوافق مع الهيكل التنظيمي** للمصرف، فالتنظيم هو الأساس الذي تمارس من خلاله عملية رقابة الموازنة، وينعكس ذلك في رقابة أداء الفروع والادارات المتخصصة وكذلك **مراكز محاسبة المسؤولية** (مثلاً، مراكز الربح والتكلفة).

(5) **الإقتصاد في التكلفة**، إذ لا ينبغي للرقابة أن تؤدي إلى زيادة التكلفة لأكثر مما هو مقرر وإلا صارت في حد ذاتها إنحرافا عن الخطة، وهذا يتطلب تحقيق التوازن بين **تكلفة** المراقبة **والمنفعة** منها.

(6) **الوضوح وسهولة الفهم**، من قبل المسؤولين عن تنفيذها الذي لا بد أن ينالوا التدريب اللازم لتمكينهم من فهم معنى ومغزى مؤثرات رقابة التنفيذ.

(7) **إمكانية تصحيح الأخطاء**، لأن هدف الرقابة هو تصحيح الخلل أو الإنحراف وهذا يتطلب أن تقترن الرقابة الأسباب التي أدت لحصول الإنحراف والمقترحات حل المشكلات وتصحيح الأداء.

**ج) الخطوات الرئيسة في الرقابة:**

تتضمن العملية الرقابية الخطوات الرئيسة الآتية :

**(1) وضع المعايير الرقابية:**

**المعايير الرقابية (ومنها، مثلاً، التكاليف المعيارية)**، هي مقاييس أو أنماط تستخدم لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع. وهي مستمدة أصلاً من الموازنة وتتيح لإدارة المصرف إمكانية قياس الأداء الفعلي بالمستهدف بإستمرار.**والمعايير الرقابية** أنواع منها معايير **كمية** (مبالغ) **أو نوعية** (مستوى الخدمة المصرفية المقدمة للجمهور أو **زمنية** (الوقت اللازم لإنجاز الخدمات أو المهمات المطلوبة لأدائها) او **مالية** (مؤشرات مالية عن الأداء)، تأخذ شكل الربح والخسارة من العمليات أو الأنظمة المصرفية، بعد فرز كل عملية ومحاولة عزل كلفها وإيراداتها ودخلها الصافي.

**(2) قياس الأداء ومقارنته بالمعايير:**

لغرض إنجاز مهمة مراقبة تنفيذ الموازنة، فإنه لا بد من توافر أساليب لقياس الأداء المصرفي (مقاييس)، **كمياً ونوعياً**، ثم مقارنة النتائج المتحققة بالمعايير من خلال المقاييس الموضوعة مسبقاً، للوقوف على مقدار و إتجاه الإنحرافات الحاصلة (موجبة وسالبة ). فالإنحرافات **الموجبة** في مجال حساب صافي الدخل، مثلا، تعني الزيادة عما هو مستهدف في جانب الإيرادات والإنخفاض في جانب المصروفات. أما الإنحرافات **السالبة** فتعني الإنخفاض في الإيرادات والزيادة في المصروفات عما هو مستهدف.

**(3) تصحيح الإنحرافات:**

تصحيح الإنحرافات ومعالجتها خطوة أساسية مهمة في عملية الرقابة لأنه بدونها لا تكون الرقابة متمتعة بالكفاية والفاعلية. فظهور الإنحرافات (الموجبة والسالبة) يعني أن الأداء الفعلي قد إنحرف عن المستهدف بالموازنة وأن ثمة تطورات (إيجابية وسلبية) ينبغي الإستفادة منها أو معالجة آثارها السلبية تبعاً لصيغة كل تطور. وتتم عملية التصحيح بمرحلتين هما : مرحلة الإبلاغ عن الإنحراف إلى الجهة المسؤولة عن إتخاذ القرارات، ومرحلة علاج الإنحراف وذلك بالبحث عن وسائل المعالجة في ضوء تشخيص المسببات.

**د) أنواع رقابة تنفيذ الموازنة:**

هناك أنواع عديدة من المراقبة على الموازنة يمكن طرحها أهمها فيما يأتي:

**(1)الرقابة القبلية (المانعة، الوقائية، السابقة، المعاصرة) والرقابة البعدية (العلاجية، اللاحقة، التقليدية):**

فالأولى هي التي تتم قبل التنفيذ ومهمتها منع وقوع الأخطاء والوقاية من الإنحراف منذ البداية وذلك على أساس توقع حصول الإنحراف ومعالجته قبل وقوعه بالفعل أثناء تنفيذ الموازنة. أما الثانية فتتم بعد إكتمال التنفيذ أو بعد إنجاز كل مرحلة من مراحله وذلك عن طريق متابعة العمليات وحصرها ومقارنتها بالمعايير الموضوعة

وإكتشاف الأخطاء بعد وقوعها والعمل على تفادي تكرارها. أما الرقابة التخطيطية فهي التي تتم خلال مدة دورية ومؤشرات موضوعية تراقب في نقاط إستراتيجية من سير العمليات وتتكثف صعوداً إلى أعلى المستويات في الهيكل التنظيمي وتفصح عن الإبتعادات دورياً.

**(2) الرقابة العامة والرقابة المتخصصة:**

فالأولى تتم بمؤشرات إجمالية (مثلاً نسبة العائد من مجموع الأموال القابلة للإستثمار (أو من مجموع الموجودات) ومن حقوق الملكية .. وفي حين الرقابة المتخصصة تنصب على نشاط أو عملية معينة وتكون مؤشراتها بالتالي نابعة عن خصوصياتها.

**(3) الرقابة الداخلية والخارجية:**

الرقابة الداخلية والخارجية هي مسألة نسبية، فالإدارة العامة تراقب الفرع كرقيب خارجي قياساً برقابة مدير الفرع على حسن تنفيذ موازنة الفرع. ورقابة المصرف المركزي على المصرف التجاري تعد خارجية قياساً برقابة إدارة المصرف على مجمل عملياته وهكذا. ولكن الغالب هو ان تكون انواع الرقابة داخل المصرف "داخلية"، وإذا أتت من خارجه فهي "خارجية".

**هـ) الجوانب الإنسانية في رقابة تنفيذ الموازنة:**

يتحدد نجاح أي نظام للرقابة، أولاً، على قدرته في إحداث التغيير المطلوب في أداء الادارات والفروع أو الأفراد في المصرف. غير أنه في الكثير من الأحيان يعارض الأفراد أنظمة الرقابة الرسمية في المصرف لأسباب كثيرة منها:

(1) تميل إجراءات الرقابة إلى إختلال صورة الفرد عن ذاته بمعنى أن تقاريرها غالباً ما تركز على إبراز النقاط السيئة في أداء الفرد لعمله. ومن المعروف أن الأفراد يميلون إلى الإبتعاد عن الإرتباطات والمواقف غير السارة.

(2) تحتاج أهداف نظام الرقابة إلى أن تحظى بقبول الفرد لها كقيم أساسية للعمل، حتى يتقبل الفرد ضرورة البحث والتقصي وبالتالي تصحيح نقاط ضعفه.

(3) قد يميل الفرد إلى الشعور بأن نمط الأداء المتوقع منه عال أكثر مما يجب مما يؤدي إلى ازدياد المعارضة لنظام الرقابة غير أنه لو وضعت معايير الأداء وشرحت له أبعادها فإن معارضة لها قد تنخفض.

(4) قد ينظر الفرد إلى المعايير على أنها غير مرتبطة بعمله أو أنها مقاييس غير متكاملة لقياس نجاحه في تحقيق ما حدد له من مهمات.

(5) قد لا يعترض الفرد على أنظمة الرقابة ولكن على إعطاء صلاحياتها لمجموعة معينة من الأفراد داخل المصرف.

(6) يميل الفرد إلى تخفيف معارضته لنتائج الرقابة التي يجريها عليه دورياً رئيسه المباشر قياساً بنتائج الرقابة الخارجية.

(7) في الجماعات الصغيرة غالباً ما ينظر الفرد إلى زملاء العمل على أنهم أحد المصادر المهمة في تقييم أدائه دورياً. وهكذا فلو توافقت معايير الرقابة الرسمية مع معايير رقابة الجماعة الصغيرة (غير الرسمية) لازداد قبول الفرد لها والعكس صحيح.

**ثانياً) وسائل رقابة تنفيذ الموازنة:**

لا بد من رقابة تنفيذ الموازنة، سواء أكان ذلك دورياً أوفي الحالات الإستثنائية التي تستوجب وقفة خاصة من قبل إدارة المصرف وذلك بإستخدام مجموعة من وسائل أو الأدوات التي من خلالها يمكن قياس الأداء المتحقق، ومقارنته بالأداء المستهدف في الموازنة تارة وبالأداء المتحقق في مدة ماضية (السنة الماضية) تارة أخرى.

ويمكن تبويب الوسائل المستخدمة بهذا الخصوص إلى ما يأتي:

أ) **الإنطلاق من الأداء الكامل للمدة الحالية:**

بموجب هذه الوسيلة، تنطلق الرقابة من تحديد الأداء الكامل للمدة الحالية حسب الأنشطة والمجالات المحددة في الموازنة وفي إطار فقراتها وبعد أن يتم تكثيف المعاملات المرتجعة عن واقع الأداء وتواجه إدارة المصرف هنا مسألة تجميع تلك المعلومات من الفروع، وتبويبها بحسب فقرات موازنة المصرف ككل وبذات الوقت عدم فقدان أهمية المعلومات على مستوى الفرع الواحد والادارة، لغرض ممارسة الرقابة في إطار محاسبة المسؤولية والأداء اللامركزي للعمليات المصرفية.

وسواء أن تمت الرقابة على مستوى المصرف ككل أو على اي فرع منه، فإنه لا بد من تحديد أساسين لإجراء الرقابة: أولهما المستويات المستهدفة في الموازنة للنشاط أو الفقرة المعنية، وثانيهما، ما تحقق من ذلك بالفعل. ويمكن أن يضاف أساس ثالث للرقابة تميل بالأداء المتحقق في المدة السابقة لذات الأنشطة والفقرات على ذلك فإن الرقابة إنطلاقا من الأداء الكامل للمدة الحالية تتطلب ما يأتي:

(1) المبالغ الفعلية أو المتحققة للمدة الحالية.

(2) المبالغ المستهدفة أو المخططة في الموازنة للمدة الحالية.

(3) الإنحرافات خلال المدة الحالية وهي تمثل الفروقات بين الفعلي والمستهدف.

(4) المبالغ المتحققة في المدة الماضية (التي يمكن حساب الإنحرافات عنها قياساً بالمتحقق والمستهدف للمدة الحالية).

وفي حين أن مقارنة الاداء **الفعلي بالمستهدف** خلال المدة الحالية، وحساب **الإنحرافات** تفصح لإدارة المصرف عن مستوى الأداء ومسببات الإنحرافات، حيث تتم المقارنة مع الأداء المتحقق بالماضي، سواء بمقارنته بالمتحقق حالياً وبالمستهدف. لابد ان تتضح لإدارة المصرف ما إذا كان مستوى الأداء قد تحسن أو تدهور قياساً بما كان عليه سابقاً، ومسببات ذلك أيضا. ويجمع النوعين من المقارنة لبعضها يمكن لإدارة المصرف اتخاذ الإجراءات التصحيحية على أسس مدروسة.

ونظراً إلى أن الموازنة تبرمج لمدة أقل من سنة واحده (مثلاً ربعيه) لتسهيل تنفيذها ورقابته فإن الوسائل أعلاه تطبق للمدة المعنية بنفس لطريقة. وقد إختيرت قائمة الدخل هنا إختصاراً لنموذج أجزاء الرقابة. ويمكن تطبيق ذات الأجزاء على الميزانية العمومية .فقد تمت بالشكل (29) برمجة قائمة الداخل إلى أربعة فصول (لكل منها ثلاثة أشهر) وأختير الفصل الثاني كعينة لأجزاء الرقابة وذلك بتطبيق ما جاء أعلاه، بشأن المقارنة بين المتحقق خلال الفصل ، وبين كل من المستهدف والمتحقق في الفصل المماثل من السنة الماضية.

**ب) الإنطلاق من الأداء لغاية تاريخه:**

هناك وسيلة ثانية لرقابة الموازنة، يمكن بموجبها حساب الإنحرافات بشكل متراكم، أو لتاريخه. مثلاً، لو تمت المقارنة في نهاية الفصل الثاني، فإنه بالإمكان حساب المتحقق منذ بداية السنة حتى ذلك الفصل ( أي للفصلين الأول والثاني )، ومقارنته بكل من المستهدف لتلك المدة ومع المدة المماثلة في السنة الماضية. من شأن هذه المقارنة أن تربط دراسة الإنحرافات الفصل معين بمتراكم الإنحرافات لذات الأنشطة والفقرات، خلال المدة حتى نهاية ذلك الفصل.

إنسجاما مع ما طرح أعلاه، فإن حساب هذا النوع من الإنحرافات يتطلب تحديد المبالغ الآتية:

(1) المبالغ المتحققة خلال السنة لتاريخه.

(2) المبالغ المستهدفة خلال السنة لتاريخه.

(3) الإنحرافات خلال المدة الحالية ،ولتاريخه بين (1) و (2) أعلاه.

(4) المبالغ المتحققة في المدة الماضية (التي يمكن حساب الإنحرافات عنها، قياساً بالمتحقق والمستهدف للسنة الحالية لتاريخه).

## ج) مثال على الرقابة: رقابة تنفيذ قائمة الدخل التقديرية:

**شكل (29)**
**رقابة تنفيذ قائمة الدخل التقديرية**
**(مليون دينار)**

| الفقـــــرة | الربع الأول: المتحقق (الفعلي) | الربع الأول: الموازنة | الربع الأول: الإنحراف * | الربع الأول: المتحقق في السنة الماضية | الربع الثاني: المتحقق (الفعلي) | الربع الثاني: الموازنة | الربع الثاني: الإنحراف * | الربع الثاني: المتحقق في السنة الماضية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الفوائد من القروض | 936.5 | 948.9 | 12.4 | 956.1 | 1861.1 | 1872.6 | (11.5) | 1795.0 |
| دخل الفوائد من الإستثمارات | 718.0 | 819.4 | 0.4 | 709.0 | 1426.4 | 1434.7 | (8.3) | 1415.0 |
| الدخل من الأموال الفائضة المباعة | | | | | 66.6 | 63.9 | 2.7 | 70.0 |
| الدخل من الفوائد على الودائع لدى المصارف | - | - | - | - | - | - | - | - |
| مجموع الدخل من الفوائد | 1690.3 | 170.7 | (11.4) | 1665.1 | 3354.1 | 3371.2 | (17.1) | 3280.0 |
| مصروفات الفوائد على الودائع | 743.3 | 733.3 | (10.0) | (675.0) | 1457.8 | 1444.9 | (12.9) | 1335.0 |
| مصروفات الفوائد على الأموال | - | - | - | - | - | - | - | - |
| الفائضة المشتراة مصروفات على الأموال المقترضة | 10.4 | 10.4 | - | 19.0 | 22.1 | 22.1 | - | 35.0 |
| مصروفات الفوائد | 753.7 | 743.7 | (10.0) | 694.0 | 1479.9 | 1467.0 | (12.9) | 1370.0 |
| صافي الدخل من الفوائد | 936.6 | 958.0 | 21.4 | 971.1 | 1474.2 | 1904.2 | (30.0) | 1910.0 |
| مخصص خسائر القروض | 15.0 | 20.0 | 50.0 | 50.0 | 31.0 | 38.0 | (70.0) | 380.0 |
| صافي الدخل من الفوائد بعد التعديل | 921.6 | 938.0 | (16.4) | 951.1 | 1843.2 | 1866.1 | 23.0 | 1872.0 |
| دخل غير الفوائد | 1030.8 | 1041.0 | (10.2) | 1054.0 | 218.4 | 213.5 | 4.9 | 190.0 |
| مصروفات غير الفوائد | 513.3 | 515.3 | 2.0 | 454.4 | 1010.3 | 1012.6 | 2.3 | 889.5 |
| الدخل قبل ضرائب الدخل والأرباح (والخسائر) من الإستثمارات | 517.5 | 525.7 | 8.0 | 599.6 | 1051.3 | 1067.1 | (15.8) | 1172.0 |
| مخصص ضرائب الدخل | 235.1 | 238.9 | 3.8 | 270.3 | 477.7 | 485.0 | 17.3 | 355.0 |
| مخصص الضرائب المحلية | 20.7 | 21.0 | 0.3 | 24.0 | 42.1 | 42.7 | 0.6 | 46.9 |
| ضرائب الدخل | 261.7 | 265.8 | (4.1) | (305.3) | 531.6 | 539.4 | (7.9) | 592.1 |
| صافي الأرباح (والخسائر) من الإستثمارات / صافي | 15.0 | 10.0 | 5.0 | 50.1 | 22.0 | 30.0 | 2.0 | 15.0 |
| الدخل الصافي | 276.7 | 275.8 | 0.9 | 300.3 | 553.6 | 559.4 | (5.8) | 607.1 |

# دراسة حالة

## التنبؤ بأداء المصرف الوطني

إعتاد المصرف الوطني أن يخطط عملياته سنوياً بإستخدام وسائل متعددة على رأسها إعداد الموازنة السنوية، التي تتألف أساساً من الميزانية العمومية التقديرية وقائمة الدخل التقديرية مجموعة من اوراق العمل والكشوفات والجداول المساعدة. ينطلق إعداد الموازنة من مجموعة من البيانات التي يحرص المصرف علي إتاحتها للمسؤولين عن وضع الموازنة، بعضها على شكل مبالغ مطلقة، والأخرى على شكل مؤشرات تطرح كنسب مئوية.

واستناداً إلى الافتراضات التخطيطية المرفقة، المطلوب منك إعداد الميزانية العمومية التقديرية وقائمة الدخل التقديرية لعام (2014)، ثم الإجابة على الأسئلة الآتية:

1) هل ان التوقعات تؤدي إلى تحقيق العائد المستهدف من حقوق الملكية البالغ (9.0%). والعائد المستهدف من مجموع الموجودات البالغ (1.0%)

2) لماذا يستطيع المصرف تحقيق "العائد المستهدف من حقوق الملكية"، ولا يستطيع تحقيق "العائد المستهدف من مجموع الموجودات"؟

3) لو أضاف المصرف مبلغ مليون دينار لرأس المال المدفوع، بهدف تخفيض الدين طويل الأجل والمطلوبات الأخرى، ماذا سيكون "العائد المتوقع من حقوق الملكية" و"العائد المتوقع من مجموع الموجودات"؟

4) إفرض أن السلطات الرقابية قد طلبت من المصرف زيادة رأس المال (كما جاء أعلاه)، ما هي الخطوات المطلوب اتخاذها لغرض تحقيق أهداف الأداء الجديد؟

5) بعد طرح الأرباح الموزعة من حقوق الملكية، يمكنك زيادة أو تخفيض فقرة "النقدية بالصندوق او بالخزائن ولدى المصارف" لتحقيق التوازن بين جانبي الميزانية العمومية، كما يمكنك تغيير مجموع الموجودات، في ضوء ذلك، وعند الضرورة.

6) استخدم النماذج المرفقة لاعداد القوائم المالية التقديرية.

## شكل (1)
## التوجيهات المقدمة من الادارة العليا على شكل الافتراضات التخطيطية لعام (2014)

| الميزانية العمومية | النسبة من مجموع الموجودات |
|---|---|
| **الموجودات** | |
| نقدية بالصندوق ولدى المصارف | 12.0 (تقديرية) |
| الاستثمارات | 23.0 |
| الأموال المصرفية المباعة (بين المصارف) | 4.0 |
| القروض (صافي) | 56.0 |
| المباني والمعدات المصرفية | 3.0 |
| الموجودات الأخرى | 2.0 |
| **المجموع** | 100.0 |
| **المطلوبات وحقوق الملكية** | |
| **المطلوبات** | |
| الودائع | 83.0 |
| الأموال المصرفية المشتراة (بين المصارف) | 6.0 |
| المديونية طويلة الأجل | 0.7 |
| المطلوبات الأخرى | 1.0 |
| حقوق الملكية | 9.3 |
| **المجموع** | 100.0 |

## شكل (2)
## الافتراضات التخطيطية حول التكوين النسبى للمطلوبات ونسب تكلفتها

| القروض | النسبة إلى مجموع القروض | (%) العائد |
|---|---|---|
| التجارية | 45.0 | %13.0 |
| الزراعية | 9.0 | 9.0 |
| الصناعية | 15.0 | 14.0 |
| العقارات | 31.0 | 11.52 |
| **المجموع** | 100.0 | |
| الأموال المصرفية المباعة (بين المصارف) | | %11 |
| **الاستثمارات** | **النسبة إلى مجموع الاستثمارات** | **(%) العائد** |
| سندات الحكومة والقطاع العام | 87.0 | %9.0 |
| الأسهم الصناعية | 12.0 | 8.7 |
| الاستثمارات الأخرى (أسهم) | 1.0 | 7.0 |
| **المجموع** | 100.0 | |
| مجموع الموجودات | | 70 000 000 مليون دينار |

## شكل (3)
## التوجيهات التخطيطية حول قائمة الدخل

| الودائع | النسبة إلى مجموع الودائع | (%) التكلفة |
|---|---|---|
| ودائع جارية | 35.0 | |
| ودائع توفير | 15.0 | %5.0 |
| ودائع لأجل | 50.0 | 8.5 |
| | 100.0 | |
| الاموال المصرفية المشتراة (بين المصارف) | | 11.0 |
| الدين طويل الأجل والمطلوبات الأخرى | | 9.0 |
| | حقوق الملكية (حقوق المساهمين) | |
| رأس المال المدفوع | | 5.000 |
| تضاف: الأرباح المحتجزة كما في 2011/12/31 | | 979 |
| حقوق الملكية، كما في 2011/12/31 | | 5.979 |
| يضاف: الدخل الصافي لعام 2012 | | 591 |
| حقوق الملكية، قبل توزيع الأرباح | | 6.570 |
| الأرباح الموزعة المقترحة لعام 2012 | | 60 |
| حقوق الملكية 2012/12/31 | | 6.510 |

## شكل(4)
## التوجيهات التخطيطية حول قائمة الدخل

| الفقرة | النسبة المئوية من دخل الفوائد الصافي* |
|---|---|
| مخصص خسائر القروض | % 4.5 |
| الدخل من خدمات الأمانة (الترست) | 7.0 |
| رسوم خدمات الودائع | 6.0 |
| الإيرادات الأخرى | 25.0 |
| الرواتب ومنافع العاملين | 37.0 |
| مصروفات إشغال المباني | 13.0 |
| مصروفات الأثاث والمعدات | 6.0 |
| المصروفات العاملة الأخرى | 24.0 |
| **المعلومات الأخرى:** | |
| نسبة الضريبة | %46 من الدخل قبل الضريبة |
| * الأرباح المقترح توزيعها لعام 2012 | 365 (ألف دينار) |

* قبل طرح مخصص خسائر القروض

# ثبت المراجع

# ثبت المراجع

## اولاً) المراجع باللغه الانجليزيه:


1. Altman, Edward I., Robert B. Avery, Robert A. Eisenbeis, and Joseph F. Dinkey, Jr. "Application of Glassification Techniques in Business", in: **Banking and Finance**. JAI Press Inc, 1981.
2. American Bankers Assciation, **Installment Loans to Small Business**, 1963.
3. American Bankers Association, "**Simplified Cost Analysis**", (undated)
4. American Bankers Association: **A Complete Service Charge Program for Smaller Banks,** 1955.
5. American Bankers Association, **Market Segmentation**, 1994.
6. American Bankers Association, **The Branch as a Sales Outlet: A Roadmap to Enhanced Profitability**, 1995.
7. American Bankers Association, **Competing in the Information Age**, 1995.
8. American Bankers Association, **A Cost Analysis Procedure for Saving and Mortagage Operations**, 1960.
9. American Bankers Association, **Account Retention**, 1993.
10. American Bankers Association, **Banking To Day**, 1998.
11. American Bankers Association, **Ethical Issues for Bankers**, 2005.
12. American Bankers Association, **Customer Service: Achieving Results in Your Bank**, 1995.
13. Anderson P. S. "Costs and Profitability of Bank Functions," in: **Bank Management: Concepts and Issues**, ed. J.R. Brick, VA: Robert F. Dame, 1981.

14. Ansoft, H.T. **Corporate Strategy: An Analytical Approchs to Growth and Expansion**, Mcgraw-Hill, 1995.

15. Bank Administration Institute, **A Financial Infornation System for Community Banks. Part4: Cost Accounting and Part 5: Budgeting**, Bank Administration Institute, 1977.

16. Basel Committee on Banking Supervision, **Basel Accord**, 1988.

17. Basel Committee on Banking Supervision, **International Convergence of Capital Measurment and Capital Standards**, Basel II, 2006.

18. Basel Committee on Banking Supervision, **Basel (Basel Accord III),** 2013.

19. Bassett, William F. and Egon Zakrajsek. (2000). "Profits and Balance – Sheet Developments at U.S. Commercial Banks in 1999," Federal Reserve Bulletin, June.

20. Bascom, Wilbert O. **Banking Management and Supervision in Developing Financial Markets**, Macmillan, 1997.

21. Basu, Sam N. and Rofles, Harold L., **Strategic Credit Management**, Wiley 1995.

22. Barfield, Jesse T., **et. al.** , **Cost Accounting: Traditions and Innovations**, 2nd. ed., West, 1994.

23. Bauer, Paul. "Efficiency and Technical Progress in Check Processing," **Economic Review**, Federal Reserve Bank of Cleveland, (Third Quarter, 1993).

24. Bayes, William, and Melvin, Michael, **Macroeconomics**, 7th ed., Houghtor Mifflin, 2008.

25. Belch, George E. and Belch, Michael A., **Advertising and Promotion**, 7th. ed., Mcgraw – Hill, 2007.

26. Belkaoui, Ahmad, R., **Accounting Theory**, 5th ed., Thompson Learning, 2005.

27. Benink, Harald; Wihlborg, Clas. "The New Basel Capital Accord: Making It Effective with Stronger Market Discipline," **European Financial Management**, V8, N1 (March, 2002).

28. Bernon, David G. "Capacity for Asset Growth Model: A Tool for Internal Bank Management and External Bank Analysis," **The Magazine of Bank Administration**, (August, 1978).

29. Bies, Susan Schmidt. "Fair Value Accounting," **Federal Reserve Bulletin**, (Winter, 2005),

30. Blocher, Edward J., **et. al.**, **Cost Management: A Strategic Emphasis, 6th ed.**, Mcgraw – Hill, 2013.

31. Bogen, Jules I., **The Changing Composition of Bank Asse**ts, New York University Press, 1961.

32. Bogen, Jules, **The Competitive Position of Commercial Banks**, New York University Press, 1961.

33. Brealey, Richard A., **et. al., Principles of Corporate Finance**, Mcgraw – Hill, 2008.

34. Brigham, Eugene F. , and Ehrhardt, **Financial Management: Theory and Practice,** II th. ed., Thomson – South Western, 2005.

35. Bullington, Robert and Arnold Jensen, "Pricing a Bank.", **The Bankers Magazine**, (May- June, 1981).

36. Buzzell, David and Spasovski, Sally, **Principles of Banking**, 8th.ed, American Bankers Association, 2004.

37. Canals, Jardi, **Universal Banking**, Oxford University Press, 1997.

38. Carlson, John B., and Erkin Y. Sahinoz, "Measures of Corporate Earnings: What Number Is Best?" **Economic Commentary**, Federal Resere Bank of Cleveland, (February, 2003).
39. Carraro, Kenneth and Daniel Thornoton. "The Cost of Checkable Deposits in the United States." **Review,** Federal Reserve Bank of St. Louis, (April, 1986).
40. Carrington, March ST.J, **et. al., The Banking Revolution: Salvation or Slaughter**, Prentice – Hall, 1997.
41. Cates, David." Bank Analysis for a Takeover Era.", **Bank Administration**, (December, 1988).
42. Cates, David. "Prices Paid For Banks," **Economic Review**, Federal Reserve Bank of St. Louis, (March, 1984).
43. Chammon, Derek F., **Bank Strategic Management and Marketing**. Wiley, 1988.
44. Charlton, William. "The Pricing Effects of the Risk-Based Capital Regulations," **Journal of Commercial Bank Lending**, (April, 1991).
45. Chartered Institute of Bankers, **Banking Operations in a Changing Environment: The Profitable Use of Resources**, London, 1991.
46. Chartered Institute of Bankers, **Branch Banking – Lending and Marketing**, BPP, 1991.
47. Christian, Dieter and Ludenback, Nobert, **IFRS Essentials**. Wiley, 2013.
48. Christensen John A, and Denski, Joel S., **Accountiong Theory: An Information Content Perspective, Mcgraw**- Hill. 2003.
49. Christian, Dieter and Lusenback, Nobert, **IFRS Essentials,** Wiley, 2013.
50. Clapp, Bruce A., **Marketing Financial Services**, Americvan Bankers Association, 2009.

51. Cole, David W., "The Return-on-Equity Model for Banks," **The Bankers Magazine,** (Summer, 1972)

52. Cole, Leonard. **Management Accounting in Banks**, Bank Administration Institute, Bankers Publishing Company, 1988.

53. Collison, Fiona, **et. al. Financial Products, A Survival Guide. Euromony**, 1996.

54. Comeron, Esther and Green, Mike, Making Sense of Change Management, 3rd ed., Kagan Page, 2012.

55. Cox, Roger, and Brittain, Paul, **Retailing: An Introduction**, FT-Prentice Hall, 2004.

56. Cunnings, Thomas and Worley, Christopher, **Organization Development and Change**, South- Western, 2009.

57. Daft Richard L., **New Era of Management**. 10th ed., South-Western, 2012.

58. David, Fred R., Ali, Abbas, and Al- Aali, Abdulrahman, **Strategic Management: Concepts and Cases**. Pearson, 2011.

59. David, Fred r., **Strategic Management**, 11th. ed., Pearson, Prentice – Hall, 2007.

60. Deakin, Edward B., and Maher, Michael W., **Cost Accounting**. 4th.ed. Irwin, 1998.

61. De Bree, Tony, **Transformation of Financial Services Companies**, Rijksuniversiteit Groningen, 2001.

62. Ducker, Michael J. "Are Prime Rate Changes Asymmetric?" **Review, Federal Reserve Bank of St. Louis**, (September\ October, 2000).

63. Duffie, Darrell, and Singleton, J. Kenneth, **Credit Risk, Pricing Measurement and Management,** Princeton University Press, 2003.

64. Dyl, Edwared. "The Marginal Cost of Funds Controversy," **Journal of Bank Research**, (Autumn, 1978).

65. Edwards, James Don, and Heagy, Cynthia, D., **Principles of Bank Accounting & Reporting,** American Bankers Association, Washington, D.C., 1991.

66. Elliehausen, Gergory, and Barbara R. Lowrey, "The Cost of Implementing Consumer Financial Regulation: An Analysis of the Experience with the Truth in Saving Act," **Staff Study** No. (170), Board of Governors of the Federal Reserve System, (December, 1997).

67. Ennis, Huberto M. "Some Recent Trends in Commercial Banking," **Economic Quarterly**, Federal Reserve Bank of Richmond, 90/2 (Spring, 2004).

68. Ernest, J. W., and G. E. Patera." Planning and Control Systems For Commercial Banks." **in The Changing World of Banking**, ed. H. V. Prochnow and H. V. Prochnow, Jr., Harper & Row, 1974.

69. Epsteim, Barry J. and Mirza, Abbas Ali, **IAS**, Wiley, 2009.

70. Evans, Thomas G., **Accounting Theory: Contemporary Accounting Issues**, Thompson – South Westren, 2003.

71. Evanoff, Douglas. "Priced Services: The Fed's Impact on Correspondent Banking." **Economic Perspective**, Federal Reserve Bank of Chicago, (September- October, 1985).

72. Federal Deposit Insurance Corporation. "Quarterly Banking Profile," (Second Quarter, 2010).

73. Federal Financial Institutions Examination Council, **A User's Guide For the Uniform Bank Performance Report** , 2002.

74. Federal Reserve Bank of New York, **Functional Cost and Profit Analysis**, 2000.

75. Federal Reserve Bank of San Francisco, **Functional Cost and Profit Analysis, National Average Report**, 1999.
76. Federal Reserve System, **Functional Cost Analysis: 1996 Average Banks,** Government Printing Office, 1996.
77. Fisher, Mark, **Taming Risk: A Complete Credit Protfolio Management**, Euromony, 2005.
78. Fitzpatrick, Jody L., **et. al. Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guides**. 3rd ed, Allyn and Bacon, 2004.
79. Francis, G. Jay, and Siegal, Susan M., **Principles of Banking,** American Bankers Association, 2001.
80. Freeman, Scott and Joseph Haslag,"Should Bank Reserves Earn Interest?" **Economic Review**, Federal Reserve Bank of Dallas, (Fourth Quarter, 1995).
81. Friedman, David H., **Money and Banking** 5th .ed., American Bankers Assoication, Washington, D.C., 2003.
82. Furlong, Fred and John Krainer, "Regional Economic Conditions and Community Bank Performance," **FRBSF Ecomomic Letter**, Federal Reserve Bank of San Francisco, No. (22, July, 2007)
83. Garcia, F.L., **How to Analyze a Bank Statement**, Bankers Publishing 5th ed., 1974.
84. Gendreau, Brian and Scott Prince,"The Private Costs of Bank Failure." **Business Review**, Federal Reserve Bank of Philadelohia, (March- April, 1986).
85. Gleim, Irwin N. and Flesher, Dabl, **CMA Review, Part 1: Financial Planning, Performance and Control**, 16th ed., Gleim Flesher, 2012.
86. Gliem, Irwin N., and Flesher, Dale L., **CMA Review: Part 2: Financial Decision Making** 16th ed., Gliem and Flesher, 2012.

87. Glautier, M. W. E., and Underdown, B., **Accounting Theory and Practice,** 7th ed., FT- Prentice Hall, 2001.

88. Gorton, Gray and Andrew Winton, "Banking in Transition Economies: Does Efficiency Require Instability?" **Journl of Money, Credit and Banking**, (August, 1998).

89. Graduer, Edward, and Mlyneux, Philip (Editors), **Investment Banking: Theory and Practice 2nd ed,. Euromony, 1999**.

90. Gregor, William and Robert Hedges. "Alternative Strategies for Successful Cost Management," **The Bankers Magazine**, (May-June, 1990).

91. Garrison, Ray H., **et.al., Managerial Accounting**, 13th.ed., Mcgraw – Hill, Irwin, 2010.

92. Gilbert, R. Alton; and Gregory Sierra. "The Financial Condition of U.S. Banks: How Different Are Community Banks?" **Review,** Federal Resrve Bank of St. Louis, (January/ February, 2003).

93. Gillis, Harvey N., Rufus W. Lumry, and Thomas J. Oswald. "A New Approach to Analyzing Bank Performance." **The Bankers Magazine,** (March/ April, 1980).

94. Gomez-Mejia, Luis R., **et. al. Managing Human Resources**, 4th.ed., Pearson-Prentice Hall, 2004.

95. Greuning, Hennie Van, and Bratan, Sonja Brajovic, **Analyzing Banking Risk: A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management**, World Bank, 3rd ed., 2009.

96. Guiltinan, J.P. "**Pricing Bank Services: A Planning Approach,**" American Bankers Association, 1980.

97. Gunther, Jeffrey W.; and Robert R. Moore. "Financial Statements and Reality: Do Troubled Banks Tell All?" **Economic and Financial Review**, Federal Reserve Bank of Dallas, (Third Quarter 2000).

98. Hameeteman, Daphne; Scholtens, Bert. "Size, Growth, and Variance among the World's Largest Non-merged Banks,"**International Journal of the Economics of Business**, 7 No. 3 (2000).

99. Hannan, Timothy H. "Retail Fees of Depository Institutions, 1994-99." **Federal Reserve Bulletin**, (January, 2001).

100. Hanson, Don R., and Mowen, Maryanne M., **Cost Management: Accounting and Control**, Thompson, $4^{th}$ ed., South Western, 2003.

101. Harding, Paul C., and Johnson, Chistian A., A **Practical Guide to Using Repo Master Agreements,** Euromoney, 2004.

102. Hein, Scott E., and Jonathan D. Stewart. "Reserve Requirements: A Modern Perspective." **Economic Review**, Federal Reserve Bank of Atlanta, (Fourth Quarter, 2002).

103. Hempel, George E., and Simonson, Donald G., **Bank Management,** $5^{th}$.ed., Wiley,1999.

104. Hooks, Jon A., **Economics: Fundamentals for Financial Service Providers** American Bankers Association, Washington, D.C., 2003.

105. Horngren, Charles T., **et. al., Cost Accounting: A Managerial Emphasis,** $14^{th}$.ed., Pearson, 2012.

106. Horngren, Charles T., and Sundem, Cary L., **Introduction to Management Accounting**, $9^{th}$ .ed., Prentice-Hall, 1993.

107. Hoyle, Joe B., **et.al., Advanced Accounting**, $10^{th}$ .ed., Mcgraw – Hill, Irwin, 2011.

108. Hoyle, Joe B., **et. al., Funamentals of Advanced Accounting,** $5^{th}$ ed., Mcgraw-Hill, 2013.

109. Hubbard, R. Glenn, **Economics**, 3rd ed., Pearson, 2010.

110. Hugher, Mark, **Managing Change: A Critical Perspective**. 2nd ed., On- Line Resources, 2010.

111. Huselid, Ma; A., and Becker, Brian, **The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy**. Harvard Business School Press, 2005.

112. Implications for a Models-Based Regulatory Bank Capital Standard," **Journal of Economics and Business**, V51 N2 (March-April, 1999).

113. Japanese Bankers Association, **Japanese Banks**, 2001.

114. Japanese Bankers Assoication, **The Banking System in Japan**, 2001.

115. Johnson, H. E. "Comperhensive Corporate Planning for Banks." In: **The Bankers' Handbook**, 2d ed., W. H. Baughn and C.E. Walker, (ed) Dow Jones- Irwin, 1978.

116. Jauch L.R. and Gluack, W.F., **Business Policy and Strategic Management**, 5th ed., Mcqraw-Hill, 1988.

117. Johnson, F. P., **Accounting and Reporting Systems for Banks**, American Institute of Certified Public Accountants, 1981.

118. Johnson, F. P. **Systems and Techniques for Analyzing Bank Costs and the Pricing of Bank Services**, American Institute of Certified Public Accountants, 1985.

119. Johnson, F. P. and C. F. Muenzberg. "Can Cost Analysis Improve Your Mortgage Loan Function?" **Management Accountuing**, (February, 1980).

120. Johnson, Frank P., and Johnson, Richard D., **Commerical Bank Management,** 2nd. ed., The Dryden Press, 2000.

121. Jones, David. "Emerging Problems with the Basel Capital Accord: Regulatory Capital Arbitrage and Related Issues." **Journal of Banking and Finance**, V24 N1-2 (January, 2000).

122. Kaplan, Pobert S., and Norton, David P., **The Balanced Scorecqrd. HBS Press**, 1996.

123. Kane, Edward J., "Measuring the Current Value and Periodic Performance of a Financial Institution." **Lecture Notes for MF159, Nos. 93-11 and 93-12,** Boston College, 1993.

124. Kane, Edward J., "Information Technology and the Endless Re-engineering of Banking and Banking Regulation," **Financial Practice and Education** 4, (Winter, 1994).

125. Kaufman, D. J. Jr., and D. R. Lee. "Planning Liquidity: A Practical Approach.," **The Magazine of Bank Administration**, (March, 1977).

126. Keeton, William. "Deposit Insurance and the Deregulation of Deposit Rates," **Economic Review,** Federal Reserve Bank of Kansas City, (April, 1984).

127. Key, Sydney." Internationalization of U.S. Banking," in: **Handbook for Banking Strategy**, Richard Aspinwall and Robert Eisenbeis, (eds), Wiley, 1985.

128. Kieso, Donald E., **et.al., Intermediate Accounting**, 12$^{th}$.ed., Pearson, Prentice-Hall, 2006.

129. Klee, Elizabeth C., and Fabio M. Natalucci. "Profits and Balance Sheet Developments at U.S. Commercial Banks in 2004," **Federal Reserve Bulletin**, (Spring, 2005).

130. Knight, R. E. "Bank Customer Profitability: An Analysis of Alternative Approaches." **The Magazine of Bank Administration**, (May, 1977)

131. Knight, Robert E. "Customer Profitability Analysis – Part I: Alternative Approaches toward Customer Profitability." **Monthly Review,** Federal Reserve Bank of Kansas City, (April, 1975).

132. Koch Donald and Robert Baker." Purchase Accounting and the Quality of Bank Earnings." **Economic Review,** Federal Reserve Bank of Atlanta, (April, 1983).

133. Koch, Timothy W., and Macdonald S. Scott**, Bank Management**, 7th.ed., Thomson, South-Western, 2009.

134. Kohn, S. J. "Management Strategies for the '80s," **The Southern Banker**, (June, 1982).

135. Koch, S. T., and C. W. Scott. "Effective Pricing of EFTS." **Bankers Magazine**, (March-April, 1981).

136. Kotler, Philip, and Keller, Kevin Lane, **Marketing Management**, 12th.ed., Pearson, Prentice-Hall, 2006.

137. Kirsch, Lifford E., (Editor), **The Financial Services Revolution**, Mcgraw-Hill, 1997.

138. Lalli, William R., (Editor) **Handbook of Budgeting**, 5th.ed., Wiley, 2003.

139. Levine, J. B. "How a Bank Performs a Customer Profitability Analysis," **Management Accounting**, (June, 1978).

140. Lindrgren, Carl Johan, **et. al., Bank Soundness and Macroeconoimic** Policy, International Monetary Fund, 1996.

141. Lopez, Jose A. "What Is Liquidity Risk?" **FRBSF Economic Letter, Federal Reservs Bank of San Francisco**, No. 33, (October, 2008).

142. Lovelock, Christopher, and Wirtz, Jochen, **Services Marketing**, 6th.ed., Person, Prentice-Hall, 2007.

143. Lucas, Charles, Marcus Jones, and Thom Thurston." Federal Funds and Repurchase Agreements." **Quarterly Review,** Federal Reserve Bank of New York, (Summer, 1977).

144. Luckett, Dudley."Approaches to Bank Liquidity Management." **Economic Review,** Federal Reserve Bank of Kansas City, (March, 1980).

145. Lucien, K. "Transfer Pricing for the Cost of Funds in a Commercial Bank, **Management Accounting**, (January, 1979).

146. Lynch, Richard, **Strategic Management,** Pearson, 2012.

147. Madura. Jeff, **Financial Market and Institutions**, 4th.ed., South-Western, 1998.

148. Malhotra, Naresh K., **Marketing Research**, 5th.ed., Pearson, Prentice-Hall, 2012.

149. Mankiw, N.Gregory, **Principles of Economics**, 5th ed., South Western, 2009.

150. Matten, Chris. **Managing Bank Capital**. Wiley, 1996.

151. Mayer, Martin. **The Bankers: The Next Generation**, Truman Talley Books/ Plume Printing 1997.

152. Mckinney, George. "A Perspective on the Use of Models in the Management of Bank Funds," **Journal of Bank Funds**." ( Summer, 1977).

153. Metzger, R. O., and S.E. Rau. "Strategic Planning for Future Bank Growth," **Bankers Magazine** (July- August, 1982)

154. Merton , Robert C., "A Functional Perspective of Financial Intermediation," **Financial Management** (Summer, 1995)

155. Miller, William D. **Commercial Bank Valuation**, Wiley, 1995.

156. Mishkin, Frederic S., **The Economics of Money, Banking, and Financial Markets,** 10th ed., Pearson, 2013.

157. Mora, Nada. "Can Banks Provide Liquidity in A financial Crisis?" **Economic Review** Federal Reserve Bank of Kansas City, Vol.95, No. 3 (Third Quartrt, 2010).

158. Mulleis, Lausie J., Management and Orgainsational Behavior. 9th ed., FT Prentice- Hall, 2010.

159. Mushin, Jerry, **Interst Rates, Prices and the Economcy**, Scientific Publishiers, 2009.

160. Nair, Mohan, **Essentials of Balanced Scorecqils**. Wiley, 2004.

161. Needles, Belverd E., and Powers, Marian, N.W., **Financial Accounting**, Houghton Mifflin, 2001.

162. Nelson, R. R. "Strategy Development," in: **The Bank Director's Handbook**, B. Cox **et al.,** (ed), Auburn House, 1981.

163. Niven, Paul R., **Balanced Scorecard Diagnostics**. Wiley, 2005.

164. Oberg, Robert, and Skinner, Tara Heuse, **The Bank Executive's Guide to Enterprise Risk Management,** American Bankers Association, 2006.

165. Oliver, A. G. "The Function of Retail Banking." in: **The Bankers' Handbook**, 2d., ed. W. H. Baughn and C. E. Walker, (eds), Dow Jones-Irwin, 1978.

166. Olson, R. L., et al. "Margin Management in the 1980's, Parts I-IV." in: **Funds Management Under Deregulatuion**, G. H. Hempel, (ed), American Bankers Association, 1981.

167. Olson, R. L., and H. M. Sollenberger. "Interest Margin Variance Analysis: A Tool for Current Times," **The Magazine of Bank Administration** (May, 1978).

168. Olson Research Associates, **Bank Performance Report**, Olson Research Associates, 1983.

169. Pagano, T.G. "Measuring Customer Profitability in a Commercial Bank," **Management Accounting**, (May, 1975).

170. Pavel, Christine and John McElravey, "Globalization in the Financial Services Industry" **Economic Perspectives,** Federal Reserve Bank of Chicago, (May- June, 1990).

171. Pearson, Neil D., **Risk Budgeting: Portfolio Problem Solving with Value- at- Risk**, Wiley, 2002.

172. Pezzullo, Mary Ann, **Understanding & Selling**, Ammerican Bankers Association, 1997.

173. Polimeni, Ralph S., **et. al., Cost Accounting**, 3rd ed., Schaum's, Mcgraw-Hill, 1994.

174. Porter, M. F., **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, 1985.

175. Quinn, J.B., **Strategy for Change: Logical Incrementalism**, Irwin, 1980.

176. Rachlin, Robert, **Total Business Budgeting**, 2nd ed., Wiley, 1999.

177. Rankin, Michaela, **et.al., Contemporary Issues in Accounting,** Wiley, 2012.

178. Robertson, R. R. "Developing Corporate Services. "in: **The Bankers' Handbook**, 2d ed., W. H. Baughn and C. E. Walker, (eds), Dow Jones-Irwin, 1978.

179. Robinson, Kenneth J. "Eleventh District Banking Industry Weathers Financial Storms," **Southwest Economy,** Federal Reseve Bank of Dallas, (Second Quarter, 2010).

180. Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A., Organizational Behavuoir. 14th ed. Pearson, 2011.

181. Robinson, Ronald I., **The Management of Bank Funds**, 2ed.ed., Mcgraw-Hill,1962.

182. Rose, Peter S., and Hundgins, Sylvia C., **Bank Management and Financial Services**, 8th.ed., Mcgraw-Hill, 2010.

183. Rose, Peter S., "Loan Pricing in a Volatile Economy," **The Canadian Banker** 92, No. 5 (October, 1985).

184. Ross, Stephen A., **et.al., Modern Financial Management**, 8th.ed., Mcgraw-Hill, 2008.

185. Rose, John T. "Commercial Banks as Financial Intermediaries and Current Trends in Banking: A Pedagogical Framework." **Financial Practice and Education** 3, No. 2 (Fall, 1993).

186. Ruby P. Kishan Timothy P. Opiela, "Bank Size, Bank Capital, and the Bank Lending Channel," **Journal of Money, Credit, and Banking**, 32 no.1 (2000).

187. Ruth, George E., **Commerical Lending,** American Bankers Association, 1996.

188. Santomero, Anthony M. "Banking in tht 21st Century," **Business Review,** Federal Reserve Bank of Philadelphia, (Third Quarter, 2004)

189. Scheiner, James H., "Income Smoothing: An Analysis of the Banking Industry." **Journal of Bank Research**, (Summer, 1981).

190. Schell, Charles, **Managing Credit Risk**, Euromony, 2003.

191. Schuler, Randall S., and Huber, Vandra L., **Personnel and Human Resource Management**, 4th.ed., West, 1997.

192. Shimp, Terence A., Integrated **Marketing Commuincations in Advertising and Promotion**, Thomson – South Western, 2007.

193. Sinkey, Joseph, F., **Commerical Bank Financial Management in The Financial Services Industry**, 6th.ed., Pearson, Prentice Hall, 2002.

194. Sinkey, Joseph, F., Jr., "Bankers' Banks: Financial Innovation in Response to Competition, Consolidationin Response to Competition, Consolidation, and Regulation." **Working Paper**, Terry College, The University of Georgia, 2001.

195. Saunders, Anthony, **Financial Institutions Management**. 3ed.ed. Mcgraw-Hill, 2000.

196. Saunders, Anthony, and Allen, Linda, **Credit Risk Measurement**, 2nd ed., Wiley, 2002.

197. Stackhouse, Julie L., and Mark D. Vaughan. "Navigating the Brave New World of Bank Liquidity," **The Regional Economist,** Federal Reserve Bank of St. Louis, (July, 2003).

198. Summers, B. J. " Negotiable Certificates of Deposit, "**Economic Review,** Federal Reserve Bank of Richmond, (July-Augus,t 1980).

199. Sweeny, H.W. Allen, and Rachlin, Robert, (Editors.), **Handbook of Budgeting,** Wiley, 1981.

200. Temple, W. Robert. "Bank Liquidity: Where Are We?" **American Banker** (March, 8, 1983).

201. Tewes, J. A. "Valuing Bank Funds for Allocation and Pricing Decisions," **Management Accounting** (November 1976).

202. Thompson, Arthr A., **et.al., Crafting and Executing Strategy** 15th.ed., Mcgraw-Hill, 2007.

203. Thompson, T, W., L. L. Berry, and P. H. Davidson. **Banking Tomorrow** Van Nostrand Reinhold, 1978.

204. Tilman, Leo M., (ed.) **Asset/Liability Management of Financial Insitutions,** Euromoney, 2003.

205. Thompson, T. W., L. L. Berry, and P. H. Davidson, **Banking Tomorrow**. Van Nostrand Reinhold, 1978.

206. Thompson, Arthur A., and Strickland, A.J. **Strategic Management: Concepts and Cases**, 7th ed., Irwin, 1993.

207. Torrington, Derek, **et. al., Human Resources Management**, 7th.ed., FT Prentice-Hall, 2008.

208. Ultrich, T. A. "The Financial Planning Implications of Bank Loan Pricing," **Management Accounting** (September, 1980).

209. Van Horne, James C., **Financial Management and Policy**, 11th.ed., Prentice-Hall, 2000.

210. Vojta, George, **Bank Capital Adequacy**, First National City Bank, 1973.

211. Watson, R. D. "Estimating the Cost of Your Banking Funds." In: **Bank Management: Concepts and Issues**, J. R. Brick, (ed). Robert F. Fame, 1981.

212. Watson, Ronald. "Estimating the Cost of Your Bank's Funds," **Business Revirw,** Federal Reserve Bank of Philadelphia, (May- June, 1978).

213. Wheelen, T.L., and Hunger, J.D., **Strategic Management and Business Policy**, 5th ed., Addison Wesley, 1994.

214. Weston, Fred J., **et.al., Essentials of Financial Management**, 11th ed., 1996.

215. Wolk, Harry I., **et. al., Accounting Theory, A Conceptual and Institutional Framework**, 5th rd., South-Western, 2001.

216. Wright, P., **et. al., Strategic Management: Concepts and Cases**, 3rd ed., Prentice – Hall, 1996.

217. Yalif, A. "Strategic Planning Techniques," **The Magazine of Bank Administration**, (April, 1982).

218. Zimmerman, J., and H. B. Mcdonald. "Profitability Analysis, Cost Systems and Pricing Policies." In: **The Bankers' Handbook**, 2d ed., W. H. Baughn and C. E. Wlker, (eds), Dow Jones-Irwin, 1978.

## ثانياً) المراجع باللغه العربيه:

1. جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (الاردن)، **المعايير الدوليه لاعداد التقارير الماليه** ( IFRS) الجزء الاول، والجزء الثاني، 2011

2. الشماع، خليل "محمد حسن"، "قرارات التسعير الخدمات المصرفيه" في: **المحاسبه الاداريه**، اتحاد المصارف العربيه 1989.

3. الشماع، خليل "محمد حسن"، "تقييم اعمال الاداره اللامركزيه في المصارف" في: **المحاسبه الاداريه**، اتحاد المصارف العربيه، 1989.

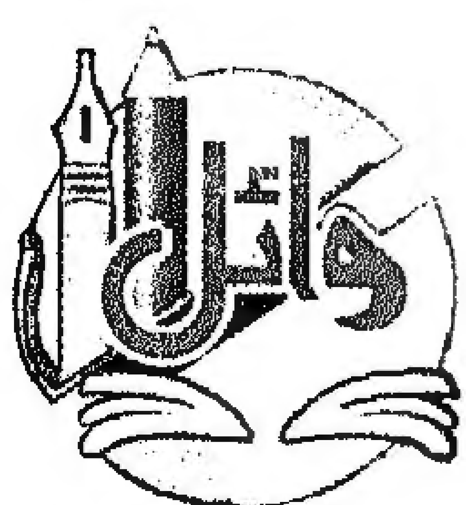
4. الشماع، خليل "محمد حسن"، "الموازنات المرنه والمعايير في المصارف" في: **المحاسبه الاداريه**، اتحاد المصارف العربيه، 1989.

5. الشماع، خليل "محمد حسن"، "تقرير لجنة بال فيما يتعلق بكفاية راس المال (الملاءه المصرفيه)"، في: **مقررات لجنة بال حول كفاية راس المال (الملاءه المصرفيه)، واثرها على المصارف العربيه**، اتحاد المصارف العربيه، 1990.

6. الشماع، خليل "محمد حسن"، "كفاية راس المال"، في: **مقررات لجنة بال حول كفاية راس المال (الملاءه المصرفيه) واثرها على المصارف العربيه**، اتحاد المصارف العربيه، 1990.

7. الشماع، خليل "محمد حسن"، "اثار لجنة بال، فيما يتعلق بكفاية راس المال على المصارف العربيه"، في: **مقررات لجنة بال حول كفاية راس المال (الملاءه المصرفيه) واثرها على المصارف العربيه**، اتحاد المصارف العربيه، 1990.

8. الشماع، خليل "محمد حسن"، **التوافق الدولي حول قياس راس المال ومعايير راس المال: هيكل معدل – الصيغة النهائيه**، حزيران 2006، مجموعة متعاقبه من ترجمة الوثيقه الاساسيه، نشرت في **مجلة الدراسات الماليه والمصرفيه**، الاكاديميه العربيه للعلوم الماليه والمصرفيه.


وائل




دار وائل للنشر

## تطلب منشوراتنا لعام 2015 من:

| | |
|---|---|
| الأردن | مكتبة وائل - شارع الجمعية العلمية الملكية - مقابل بوابة الجامعة الأردنية الشمالية<br>هاتف: 96265335837+ - فاكس: 96265331661+ - ص.ب 1746 الجبيهة |
| الأردن | دار وائل للنشر والتوزيع - العبدلي - مقابل مجلس الأمة - بجانب الخطوط الجوية الملكية الأردنية - هاتف: 96265690005+ - فاكس: 96265661996+ |
| الأردن | مؤسسة تسنيم للنشر - مقابل كلية عمان الجامعية - تلفاكس: 96264641162+ |
| الجزائر | الدار الجامعية للكتاب - ولاية بومرداس - هاتف: 21324872766+<br>maunivliv_dz@yahoo.fr |
| السعودية | مكتبة جرير - ليست مجرد مكتبة - الرياض - المركز الرئيسي<br>هاتف: 96614626000+ - الرياض شارع العليا وكافة فروعها |
| السعودية | مكتبة كنوز المعرفة للمطبوعات والأدوات المكتبية - جدة - الشرقية - شارع ستين<br>هاتف: 96626514222+ فاكس: 926516593+ |
| السعودية | مكتبة خوارزم العلمية - جدة - حي الجامعة مقابل كلية الهندسة - هاتف:<br>96626817090+ فاكس:96626818831+ |
| السعودية | دار الناشر الدولي - الرياض - حي الملك فهد - هاتف: 96612071186+<br>الجوال: 966569759417+ - فاكس: 96612070587+ |
| السعودية | مكتبة المتنبي - الدمام - هاتف: 96638413000+ فاكس: 96638432794+ |
| السعودية | المكتبة العصرية - جدة - هاتف:96626730658+ 96626730658+<br>فاكس:96626739554+ - al_asria@hotmail.com |
| السعودية | مكتبة العبيكان - الرياض - العليا - الدمام - أبها - المدينة المنورة - الإحساء - القصيم حفر الباطن - حائل- وكافة فروع المكتبة بالسعودية - هاتف: 96614808647+ |
| ليبيا | مكتبة أجيال للكتب العلمية - خلف الأكاديمية الليبية - جنزور - هاتف:218925365281+<br>218914787128+ - elakrami196698@yahoo.com |
| ليبيا | دار الرواد - طرابلس - ذات العماد - هاتف: 218213350332+ |
| ليبيا | مكتبة طرابلس العلمية العالمية - هاتف: 218213601583+<br>فاكس: 218213601585+ - tripoli.bookshop@hotmail.com |
| ليبيا | مكتبة الشهيد عبد الرحمن - مصراته - هاتف: 218913166076+ |
| العراق | مكتبة الذاكرة - بغداد - الأعظمية - هاتف: 96414259987+<br>نقال: 9647800740728+ - info@althakerabookshop.com |
| العراق | مكتبة التفسير - أربيل - القلعة - هاتف: 9647508180866+<br>tafseeroffice@yahoo.com |
| العراق | مكتبة دجلة للطباعة والنشر والتوزيع - بغداد - شارع السعدون<br>هاتف: 96417187092+ - خلوي: 9647705855603+<br>dijla.bookshop@yahoo.com |
| مصر | مكتبة مدبولي - القاهرة - 6 ميدان طلعت حرب - وسط البلد - تلفاكس: 20225756421+ |
| مصر | القاهرة - مجموعة النيل العربية - شارع عزت سلامة - متفرع من شارع عباس العقاد<br>هاتف: 20226717135+ - فاكس: 2022717185+ |
| مصر | دار طيبة للنشر والتوزيع - القاهرة - 23 شارع الفريق محمد إبراهيم مدينة نصر<br>هاتف: 20222725312+ - فاكس: 20222725376+ |
| الإمارات | مكتبة دبي للتوزيع - دبي وكافة فروعها في الإمارات<br>هاتف:97143339998+ - فاكس: 97143337800+ |
| قطر | مكتبة جرير - ليست مجرد مكتبة - الدوحة - طريق سلوى - تقاطع رمادا<br>هاتف: 009744440212 |
| البحرين | جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا - المنامة - شارع المعارض<br>هاتف: 0097317295500 - 0097317294400 |
| الكويت | مجموعة ايكوز للتجارة العامة - الكويت - هاتف: 0096522667778<br>فاكس: 0096522667779 - نقال: 0096597150400 |
| الكويت | مكتبة دار ذات السلاسل - الكويت - هاتف: 009652428204 |
| رام الله | دار الشروق للنشر والتوزيع - هاتف: 0097022965319 |
| الخليل | مكتبة دنديس - الخليل - هاتف: 00970599319922<br>فاكس: 009722224123 - Email : info@dandis.ps |
| سوريا | دار المنجد للنشر - دمشق - الجمارك - المزة<br>هاتف: -00963112135414 - فاكس: 00963112118277 |
| لبنان | دار الكتب العلمية - بيروت - تلفاكس: 009615804810 – 009615804811 |
| السودان | دار الجنان للنشر والتوزيع - الخرطوم - بري - حي الصفا - هاتف: 00249918064984 |
| موريتانيا | المكتبة التجارية الموريتانية الكبرى – نواكشوط - هاتف: 002225253009<br>ص.ب 341 - E-mail: wael@darwael.com - www.darwael.com |

■ ومن كافة دور النشر العربية والمكتبات في الوطن العربي



دار وائل للنشر
دار وائل للنشر والتوزيع



دار وائل للنشر والتوزيع

# المحاسبة الإدارية
## في المصارف







المطابع المركزية
عمان - الأردن